ROLES, ESTILOS Y ESTRATÉGIAS GERENCIALES EN EL PERÚ

Ano 2022

Pedro Leonardo Tito Huamani
Luis Alberto Geraldo Campos

ROLES, ESTILOS Y ESTRATÉGIAS GERENCIALES EN EL PERÚ

Ano 2022

Pedro Leonardo Tito Huamani
Luis Alberto Geraldo Campos

CIÊNCIAS
HUMANAS
E SOCIAIS
APLICADAS
Atena
Editora
Ano 2022

Roles, estilos y estrategias gerenciales en el Perú

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Pedro Leonardo Tito Huamaní
Luis Alberto Geraldo Campos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H874 Huamaní, Pedro Leonardo Tito
Roles, estilos y estrategias gerenciales en el Perú / Pedro Leonardo Tito Huamaní, Luis Alberto Geraldo Campos. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-918-6
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.186221003

1. Comportamiento organizacional. 2. Gerencia. 3. Roles. 4. Estilos. 5. Estrategias. 6. Colaborador. I. Huamaní, Pedro Leonardo Tito. II. Campos, Luis Alberto Geraldo. III. Título.

CDD 658.3145

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

PRESENTACIÓN

En un escenario de hipercambio e hiperobsolesciencia, la dinámica organizacional exige de sus ejecutivos competencias efectivas, que les permitan actuar localmente, pero pensando globalmente. De allí cuán importante es conocer los mitos, creencias y costumbres que gobiernan el inconsciente colectivo en el mercado donde participan. Precisamente llegar conocer a un nivel elevado los paradigmas que gobiernan el inconsciente de los colaboradores, clientes actuales y potenciales, conducirá a los gerentes y/o administradores, implementar estrategias de gestión acorde con las realidades de cada región o localidad de su injerencia organizacional. Cuando hablamos de estrategia nos referimos como curso de acción que involucra la utilización óptima de insumos, materiales, equipos y el trabajo de colaboradores, pueden garantizar el logro de objetivos organizacionales. De allí cuán importante es conocer como conciben, piensan y actúan los trabajadores nuestros. Ello implica necesariamente investigar todos los elementos que configuran la cultura de la organización. Conociendo mejor el comportamiento de cada colaborador, así como el comportamiento grupal, estaremos en una mejor posición para explicar los resultados de sus trabajos. Desde este punto de vista, los indicadores claves para medir la efectividad gerencial, están relacionados a la productividad, rotación y ausentismo, así como los niveles de satisfacción que muestran las personas en su centro laboral.

En lo referido a la metodología utilizada en la presente investigación, partimos de la premisa que una comprensión y aplicación eficaz del comportamiento organizacional depende de una metodología de investigación rigurosa. La búsqueda de la verdad de por qué las personas se comportan como lo hacen es un proceso muy delicado y complejo, debido al hecho de que las variables humanas como los motivos, el aprendizaje, la percepción, los valores e, incluso, un efecto Hawthorne de parte tanto del sujeto como del investigador confunden las estrategias que se tratan de aplicar. Luthans (2008), sugiere que cuando una pregunta surge, en primera instancia debe buscar las respuestas en el conocimiento existente, es allí cuando surgen respuestas inmediatas al problema o interrogante planteada. Si bien es cierto, en el conjunto de conocimientos no siempre se encuentran las respuestas, por lo que se debe emplear metodologías de investigación más apropiadas a la problemática existente. El conocimiento y dominio de la metodología de investigación se vuelve especialmente importante para todos los administradores, en tanto clientes o consumidores informados, y como profesionales expertos capaces de aplicar métodos de investigación apropiados para resolver problemas organizacionales.

Ahora bien, la mejor manera de averiguar la situación problemática es partiendo en averiguar los constructos teóricos existentes sobre el fenómeno materia de investigación. Así, frente a un hecho práctico, debemos correlacionar con la explicación de una buena teoría, pues ella nos dice por qué ocurre aquello, y que es lo que se prevé ocurrirá posteriormente.

El propósito de cualquier teoría, incluso del comportamiento organizacional, es explicar y predecir el fenómeno en cuestión; las teorías nos van a permitir deducir proposiciones lógicas y plantear supuestos que vamos a probar por medio de la investigación de casos (Luthans, 2008). De la misma forma “El diseño de investigación está en el corazón mismo de la metodología científica; se usa para responder preguntas prácticas o probar propuestas o hipótesis teóricas” (Luthans, 2008, p. 17).

Bajo estos postulados, revisamos las principales teorías sobre los roles y estrategias gerenciales, planteados por diversos autores y plasmamos en la primera parte del presente trabajo. Estos enunciados teóricos nos sirven de base para establecer los supuestos, cuya veracidad o falsedad serán corroboradas posteriormente. La segunda parte del trabajo corresponde al diseño de investigación adoptada, es decir, se procede a analizar los casos y estrategias gerenciales en empresas peruanas, de las cuales se recogen los principales factores de gerencia para el éxito o fracaso organizacional. Por último, se procede a la verificación de supuestos planteados, es decir, se contrasta con los roles, estilos y estrategias identificadas en el análisis de casos, para luego determinar si dichos supuestos son verídicas o falsas y cuántas de ellas corresponden también a estilos gerenciales practicadas en el Perú. Además, cabe señalar que la validez del estudio está sustentada en la naturaleza misma del diseño de investigación, pues ni las teorías ni los casos analizados (roles, estilos y estrategias gerenciales) están sujetos a cambios bruscos en el corto plazo, así como cambios en el desempeño de los sujetos analizados.

Un trabajo que prioriza el lado humano de las organizaciones, concordantes con las preocupaciones de los CEOs empresariales, que ven en sus colaboradores como una estrategia de diferenciación en un mercado cada vez cambiante y competitivo.

Palabras claves: Comportamiento organizacional, Gerencia, Roles, Estilos, Estrategias, Colaborador

SUMÁRIO

PARTE II - PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE CASOS

INTRODUCCION

Las organizaciones de hoy requieren estrategas con competencias blandas y duras probadas. Hablamos de competencias blandas cuando nos referimos al desarrollo de capacidades de interacción y sociabilidad con todos los grupos de interés, pero fundamentalmente con los colaboradores, privilegiando trabajos en equipo, trabajos bajo presión, valores corporativos, tales como: innovación, creatividad, calidad en la atención a los clientes, responsabilidad, cuidado del medio ambiente, entre otros; y las competencias duras cuando el gestor tiene conocimientos altamente especializados en el área donde se desenvuelve, dominio de otros idiomas, además del materno, familiaridad con las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) que se traducen en dominios de aplicativos específicos, presencia organizacional en redes sociales, entre otros.

De modo que, en un escenario de hipercambio e hiperobsolesciencia, la dinámica organizacional exige de sus ejecutivos competencias efectivas, que les permitan actuar localmente, pero pensando globalmente. De allí cuán importante es conocer los mitos, creencias y costumbres que gobiernan el inconsciente colectivo en el mercado donde participan. Precisamente llegar conocer a un nivel elevado los paradigmas que gobiernan el inconsciente de clientes actuales y potenciales, conducirá a los gerentes y/o administradores, implementar estrategias de gestión acorde con las realidades de cada región o localidad de su injerencia organizacional.

Partiendo de la concepción propuesta por Chandler, cuando hablamos de estrategia nos referimos como curso de acción que involucra la utilización óptima de insumos, materiales, equipos y el trabajo de colaboradores, que garanticen el logro de objetivos organizacionales; en el caso de las empresas latinoamericanas y en particular las peruanas, es indispensable conocer como conciben, piensan y actúan los trabajadores nuestros. Ello implica necesariamente investigar todos los elementos que configuran la cultura de la organización. Conociendo mejor el comportamiento de cada colaborador, así como el comportamiento grupal, estaremos en una mejor posición para explicar los resultados de sus trabajos. Desde este punto de vista, los indicadores claves para medir la efectividad gerencial, están relacionados a la productividad, rotación y ausentismo, así como los niveles de satisfacción que muestran las personas en su centro laboral.

Son tales las motivaciones que nos llevaron a elaborar el presente trabajo de investigación, para los cuales nos propusimos como objetivo general: Establecer criterios generales que la práctica gerencial en el Perú debe considerar para lograr mejores resultados, que se traduzcan en empresas competitivas capaces de hacer frente a los desafíos de la globalización y la revolución tecnológica, independientemente de su estructura, tamaño, rubro o sector industrial, tiempo en el mercado, etc.

De la misma forma, para lograr tal objetivo general fue necesario identificar los siguientes objetivos específicos:

a. Conocer y profundizar en los estudios sobre los roles, estilos y estrategias gerenciales universales y establecer la particularidad de éstos en la gerencia peruana.

b. Realizar una investigación teórica sobre los roles y estilos gerenciales desarrollados en estudios de administración y lograr estructurar estrategias gerenciales según el tipo de organización.

c. Desarrollar una investigación de casos, sobre generalidades de la gerencia en el Perú, como de empresas representativas peruanas independientemente de su tamaño, conformación o pertenencia en determinado sector económico.

d. Desarrollar un trabajo de investigación con datos y matices estrictamente peruanos, que muestre la aplicación de la teoría con diversos ejemplos de organizaciones y personas representativas de nuestro entorno nacional.

En lo referido a la metodología utilizada en la presente investigación, partimos de la premisa que una comprensión y aplicación eficaz del comportamiento organizacional depende de una metodología de investigación rigurosa. La búsqueda de la verdad de por qué las personas se comportan como lo hacen es un proceso muy delicado y complejo, debido al hecho de que las variables humanas como los motivos, el aprendizaje, la percepción, los valores e, incluso, un efecto Hawthorne de parte tanto del sujeto como del investigador confunden las estrategias que se tratan de aplicar.

La figura 1 resume la relación entre los problemas de comportamiento práctico y las preguntas sin respuestas que enfrentan los administradores de hoy.

Luthans (2008), en su obra Comportamiento Organizacional, basado en el estudio de cientos de casos sobre cada temática planteada, sugiere que cuando una pregunta surge, en primera instancia debe buscar las respuestas en el conocimiento existente, es allí cuando surgen una pronta respuesta inmediata al problema o interrogante planteada. Si bien es cierto, en el conjunto de conocimientos no siempre se encuentran las respuestas, por lo que se debe emplear metodologías de investigación más apropiadas a la problemática existente.
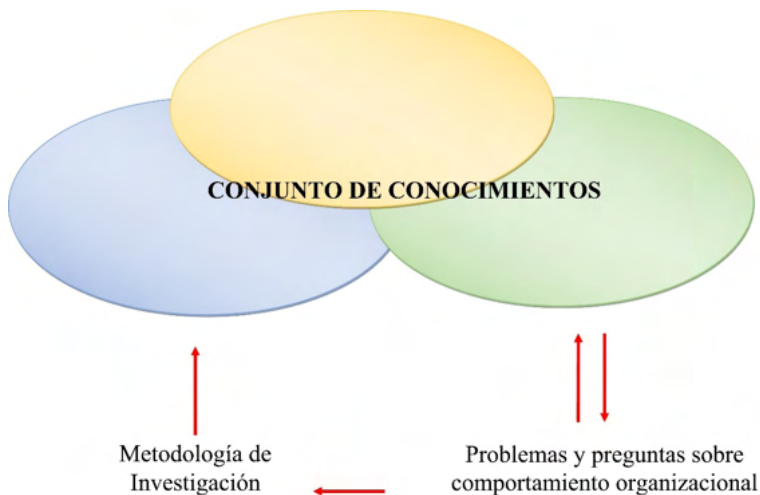
Figura 1. Relaciones entre problemas, metodología y conocimiento

Fuente: Elaborado en base a Luthans (2008)

El conocimiento y dominio de la metodología de investigación se vuelve especialmente importante para todos los administradores, en tanto clientes o consumidores informados, y como profesionales expertos capaces de aplicar métodos de investigación apropiados para resolver problemas organizacionales.

Ahora bien, la mejor manera de averiguar la situación problemática es partiendo en averiguar los constructos teóricos existentes sobre el fenómeno materia de investigación. Así, frente a un hecho práctico, debemos correlacionar con la explicación de una buena teoría, pues ella nos dice por qué ocurre aquello, y que es lo que se prevé ocurrirá posteriormente. El propósito de cualquier teoría, incluso del comportamiento organizacional, es explicar y predecir el fenómeno en cuestión; las teorías nos van a permitir deducir proposiciones lógicas y plantear supuestos que vamos a probar por medio de la investigación de casos (Luthans, 2008). De la misma forma "El diseño de investigación está en el corazón mismo de la metodología científica; se usa para responder preguntas prácticas o probar propuestas o hipótesis teóricas" (Luthans, 2008, p. 17).

Los tres diseños más usados en la investigación del comportamiento organizacional (CO) de hoy, son el experimento, el método de casos y la encuesta (Luthans, 2008). Debido a la naturaleza de la investigación creemos pertinente elegir el diseño de investigación por casos. Desarrollamos el método de casos, porque al igual que muchos estudiosos de CO, este método derivará en prueba de supuestos (Ver figura 2).
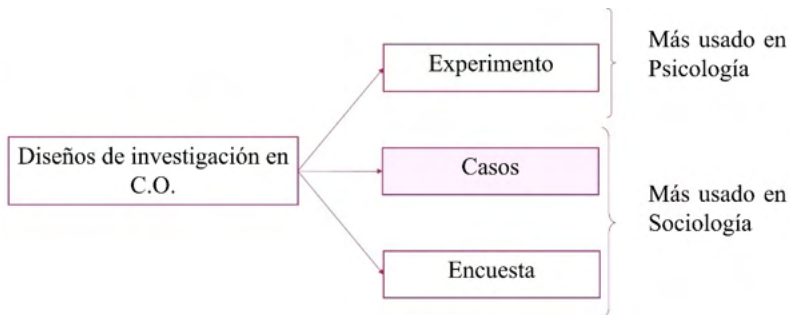
Figura 2. Diseños de investigación en Comportamiento Organizacional

Fuente: Elaboración en base a Luthans (2008)

Bajo estos postulados, revisamos las principales teorías sobre los roles y estrategias gerenciales, planteados por diversos autores y plasmamos en la primera parte del presente trabajo. Estos enunciados teóricos nos sirven de base para establecer los supuestos, cuya veracidad o falsedad serán corroboradas posteriormente.

La segunda parte del trabajo corresponde al diseño de investigación adoptada, es decir, se procede a analizar los casos y estrategias gerenciales en empresas peruanas, de las cuales se recogen los principales factores de gerencia para el éxito o fracaso organizacional. Por último, se procede a la verificación de supuestos planteados, es decir, se contrasta con los roles, estilos y estrategias identificadas en el análisis de casos, para luego determinar si dichos supuestos son verídicas o falsas y cuántas de ellas corresponden también a estilos gerenciales practicadas en el Perú. Además, cabe señalar que la validez del estudio está sustentada en la naturaleza misma del diseño de investigación, pues ni las teorías ni los casos analizados (roles, estilos y estrategias gerenciales) están sujetos a cambios bruscos en el corto plazo, así como cambios en el desempeño de los sujetos analizados. La figura 3 refleja la estructura de la metodología adoptada para la siguiente investigación.
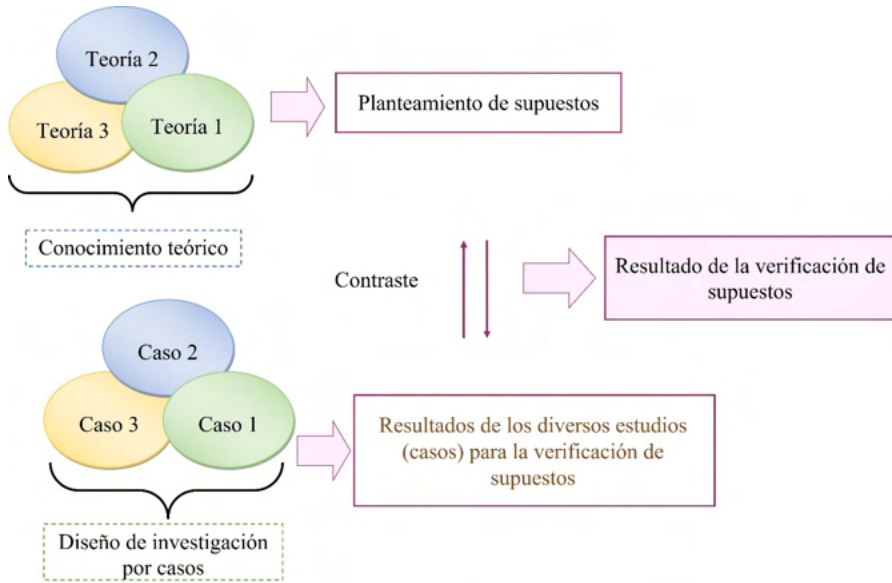
Figura 3. Metodología de investigación

Fuente: Elaboración en base a Luthans (2008)

Con fines didácticos, el contenido de la presente investigación se ha creído pertinente estructurar en los siguientes:

Parte uno, se revisa en amplitud todo el constructo teórico sobre la administración de las organizaciones, el papel de los gerentes/ administradores, los roles gerenciales, las estrategias gerenciales, ubicando en el contexto peruano, pero en un escenario de cambio permanente.

Parte dos, se analiza en forma exhaustiva sobre los roles, estrategias y estilos gerenciales en el Perú, estudiando las particularidades de las empresas top, así como los emprendimiento empresariales de los ultimos 20 años.

Parte tres, viene a ser la comprobación de los supuestos planteados, vale decir, la explicación de los roles y estilos gerenciales que practican los gerentes en las empresas materia de estudio.

Un trabajo que prioriza el lado humano de las organizaciones, concordantes con las preocupaciones de los CEOs[1] empresariales, que ven en sus colaboradores como una estrategia de diferenciación en un mercado cada vez cambiante y competitivo.

1. Nos referimos a los directores ejecutivos (chief executive officer)

PARTE I - REVISIÓN TEÓRICA

Respondiendo al diseño planteado, iniciamos con la investigación teórica para establecer al final de esta parte, que comprende los cinco primeros capítulos, el planteamiento de una serie de supuestos, para luego contrastar con los factores sustanciales establecidos en el análisis de casos.

El propósito de nuestra investigación teórica es comprender y explicar el fenómeno de los roles, estilos y estrategias gerenciales en el Perú; esta teoría nos permitirá deducir proposiciones lógicas que puedan probarse por medio del diseño del análisis de casos. Como sabemos, una teoría es, por su propia naturaleza, una simplificación de la realidad; cuando desarrollamos o probamos teorías, excluimos inevitablemente una serie de factores que podrían afectar potencialmente nuestras conclusiones. Por ello la teoría desarrollada en el presente trabajo va de la mano con la investigación que otros han desarrollado y presentado como casos.

> "Una teoría fuerte investiga a fondo los procesos subyacentes para comprender las razones sistemáticas de que acontezca y no un suceso en particular".

LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE GESTIÓN

Indiscutibles reseñas históricas sobre las magníficas arquitecturas hechas durante la historia del mundo, principalmente en Egipto, Mesopotamia y Asiria, cuentan con suficiente evidencia de la existencia de personas líderes, y que fueron capaces de planificar y guiar las diversas actividades del colectivo de personas, en extraordinarias obras que hasta el día de hoy perduran. Los papiros egipcios que remontan, aproximadamente del año 1,300 A.C. revelan la calidad de organización y gestión pública en el antiguo Egipto. Además, la infraestructura, escrituras como las parábolas de Confucio aluden a prácticas para una buena administración pública.

Desde los albores de la humanidad, y con mayor razón en el presente, el hombre, como un ser social por excelencia, se ha organizado para conseguir sus objetivos; gran parte de su evolución la debe a una élite de liderazgo capaz de "gestionar" eficientemente los recursos existentes, hasta convertirlos en fundamentos productivos capaces de lograr las metas deseadas que finalmente conseguir los grandes hitos históricos, tecnológicos y científicos que hoy podemos ver.

¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

El desarrollo organizacional es el motor de crecimiento y desarrollo que tiene una nación, región o localidad. Este es uno de los principales motivos por la cual debemos estudiar la administración en las Organizaciones. Las organizaciones y las personas son dependientes entre sí. La naturaleza de las personas alberga una serie de elementos que empiezan al nacer, crecer, aprender, vivir, trabajar, divertirse, relacionarse y luego morir (este último puede ocurrir en el proceso), dentro de organizaciones heterogéneas y diversificadas, indistinto a sus características, tamaños, estructuras y objetivos. Cabe señalar, las empresas como una de las formas de organización en cualquier sociedad, una vez desarrolladas se tornan más complejas y se hace necesario sea administrada o liderada por un determinado grupo de personas, ocupándose por las actividades y cumplimiento de metas que tales organización han provisto plantearse (Chiavenato, 2014). La gestión de las organizaciones depende de una buena administración para existir y crecer, he ahí otro motivo de importancia porque se debe estudiar la administración como ciencia, técnica o arte. Sin una buena administración, las organizaciones de ningún modo tendrían condiciones para existir y desarrollarse en el tiempo.

Contribuyen a mejorar el nivel de vida

"Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente, de todas las personas del mundo. Todos dependemos de las organizaciones, todos los días para obtener nuestros alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo" (Stoner et al., 1996, p. 8)

Un tipo de organización son las Universidades, donde los jóvenes estudian y se preparan para ser profesionales, y contribuir al desarrollo de las sociedades. Incluso en lo personal, a través de una buena organización en la rutina diaria de un individuo, se puede ahorrar mucho en costos y tiempo, promoviendo el desarrollo de actividades alternativas (entretenimiento, deporte, estudios, etc.) para lograr un equilibrio físico y mental.

Perfilan un futuro deseable

Stoner et al. (1996) señalan que: “Las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como el resultado del poder creativo que brota cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones” (p. 8). Las personas que trabajan dentro de las organizaciones deben hacerlo con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos de la organización. Este cumplimiento dependerá de las capacidades que tienen sus líderes para perfilar un mejor futuro deseable. Los resultados que obtenga un administrador de parte de sus colaboradores es un claro ejemplo de una capacidad y cooperación con las personas a su cargo (Chiavenato, 2014).

Asimismo, el Instituto Virtual Sudamericano de Educación para el Desarrollo de la Excelencia en Educación a Distancia para Ejecutivos Emprendedores y Empresarios (2010) afirma que las gerencias han realizado cambios en los escenarios, exigiendo ser más competitivos, logrando una nueva forma de gestionar las organizaciones. Este cambio ha generado nuevos líderes, proactivos, creativos, emprendedores, visionarios, participativos que les apasiona integrar equipos de trabajo, para lograr cambios y resultados óptimos.

Por su parte, Drucker & Maciariello (2006) manifiesta que el gerente debe hacer para que el futuro suceda. Este debe plantear ideas nuevas, que permita direccionar mejor la organización, preparándose para el futuro venidero. Sin embargo, predecir el futuro puede ser un problema o llegar a crearlo, por lo que debe centrarse en gerenciar en lo que tiene en frente.

Una discontinuidad en la Economía o en los acontecimientos, son los que generarán el cambio en el futuro, que como nación debemos aprovechar inmediatamente. Una de las mayores iniciativas llevadas a cabo en América Latina, fueron la Alianza del Pacífico y el Mercosur quienes firmaron el “plan de acción” permitiendo el crecimiento de las relaciones económicas y comerciales, con los países que la conforman. Este plan tiene uno de sus objetivos, eliminar las barreras no arancelarias (González & Morales, 2018).

Conectan a las personas con el pasado

Las organizaciones pueden ser un medio para conectar las personas con el pasado, es decir, estas conexiones son patrones que se vienen dando en las relaciones humanas. El trabajar día a día con personas permite que la historia de la organización crezca como de los que trabajan en ella. Si no hubiera una capacidad organizativa para establecer

patrones de orden y cronología en la historia, quizás esta se explicaría de manera muy vaga e imprecisa. Por tanto, existen tres motivos esenciales porqué estudiar el mundo de las organizaciones: debe recordar el pasado, debe vivir el presente y debe edificar el futuro (Stoner et al., 1996).

Bajo estas premisas, queda claro que las organizaciones llevan registros de su historia, así como generar una vasta información para incrementar su valor, permitiéndole mantenerse con vida organizacionalmente. De allí, gracias a su historia organizacional podemos conocer el pasado y ver que podemos aprender de ella.

EL GERENTE EN LA ORGANIZACIÓN

Antes que conocimientos técnicos -*muy importantes para la gestión de empresas el día de hoy*-, los administradores han de desarrollar nuevas capacidades, que les permita alcanzar la excelencia, y estas actitudes centrales, están relacionadas con su capacidad de socializar con los demás. Esta premisa comprobada desde los estudios de Hawthorne por Elton Mayo ha sido confirmada por decenas de investigadores posteriores, en el campo de la Psicología Organizacional, y las ciencias sociales aplicadas a la administración.

Cada vez más la forma de trabajar está cambiando. Hoy en día somos juzgados de acuerdo con las normas vigentes, permitiéndonos no solo enfocarnos en la sagacidad, preparación y la experiencia, sino más bien, en la manera de cómo nos manejamos, con los demás y con nosotros mismos. Ahora los gerentes los aplican cada vez más, para elegir quién será contratado y quien no, con quien relacionarse y con quien no (Goleman, 2000). En ese sentido, la preparación académica ya tiene poca relevancia, más por el contrario, el éxito de una gestión estelar depende de una serie de actitudes emocionales que conecten al gerente con sus colaboradores internos y los grupos de interés ubicados en su entorno.

¿Quién es el Gerente?

Un gerente es una persona dotada con competencias y conocimientos para lograr resultados favorables para la organización, a quien lo representa. Un gerente, también conocido como Administrador, es aquel que utilizando sus conocimientos y desarrollando sus capacidades persuasivas, conduce a la organización a lograr resultados, que se traducen en incremento de utilidades, crecimiento organizacional y mejora de su imagen corporativa y social, en el contexto donde se desenvuelve.

Una institución estatal que brinda servicios de salud, educación o seguridad, una empresa privada con fines lucrativos o no lucrativos, una Iglesia, un instituto militar, etc., todas estas son organizaciones que finalmente suministran bienes o servicios a “compradores/consumidores/clientes” que entreguen o no, una retribución estrictamente monetaria, pero que dependen de dichas organizaciones. Tales organizaciones están

usualmente dirigidas por administradores o gerentes, quienes continuamente buscan mejorar la productividad de sus colaboradores, reduciendo costos y haciendo más eficiente el uso de los recursos; todo esto conlleva a una continua investigación para innovar y mejorar los sistemas administrativos que reflejarán la eficacia, las aptitudes y actitudes de una persona fundamental que lidera la organización: el administrador o gerente.

En el contexto peruano, tanto Mariela García de Ferreycorp como Dionisio Romero, son gerentes conocidos en nuestro medio, mientras Mariela García administra uno de los Holding Empresariales más poderosos del Perú, Grupo Ferreyros, Dionicio Romero es el hombre fuerte del Grupo Credicorp, ¿Cuál es la diferencia entre estos dos gerentes?, la primera obtiene mejores resultados en términos de consecución de objetivos, mientras que el segundo, se preocupó más por intereses personales haciendo uso de acciones vedadas para gestionar su corporación; sin embargo, más allá de la crítica que muchos podrían hacer, la esencia radica en una palabra: eficiencia en los resultados.

Sin embargo, Robbins, Coulter, y Decenzo (2017) señala que no todos los que trabajan en una organización llegan hacer gerentes. Es por ello, que en una organización podemos encontrar dos tipos de miembros: empleados no gerenciales y gerentes, a diferencia de los primeros; los gerentes son personas que supervisan y dirigen las actividades de los colaboradores en organización.

Gerente	Empleados no gerenciales
• Dirige y supervisa diversas actividades de los colaboradores en la propia organización, de manera que puedan cumplirse las metas organizacionales. • Existen diversos niveles (alto, medio o de primera línea).	• Son aquellos que laboran directamente en una tarea, sin responsabilizarse del trabajo de otros. • Pueden estar dentro de los niveles de la organización encargándose de las actividades más operativas y concretas.

Tabla 1: División por roles de los miembros de una organización

Fuente: Adaptado en base a Robbins et al. (2017)
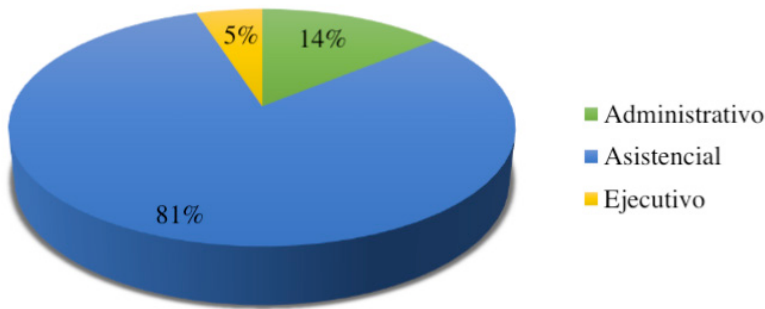
Figura 4. Composición por grupo ocupacional de los colaboradores de EsSalud 2016

Fuente: elaborado en base a la EsSalud (2016)

Según el informe obtenido de EsSalud (2016), un organismo de salud pública de derecho privado en nuestro país, la proporción entre administrativos, representados por personal de alto y mediano nivel de gerencia y el personal operativo es de 16:3:1 lo cual nos muestra la necesidad de encontrar cada vez una relación óptima entre gerentes y los empleados no gerenciales para hacer más efectiva la labor gerencial.

La Micro y Macro Gerencia gubernamental

La Gerencia y la administración, es una actividad generalizada en el mundo de hoy. Definitivamente todas las organizaciones desde la familia, los colegios, hospitales, empresas privadas, instituciones sin fines de lucro, empresas que ofrecen servicios e incluso uno mismo requiere de la dirección y liderazgo que planifique el futuro deseable y aproveche al máximo los recursos existentes.

La Gerencia es con toda claridad una actividad universal, y todos la cumplimos de alguna manera, ya sea porque gestionamos nuestros propios recursos: tiempo, dinero, conocimientos, habilidades, etc., o porque gestionamos junto con otras personas: trabajos en equipo en el centro de estudios o en el mundo laboral, etc.

Por esta razón, muchos estudiosos de la Administración no dudan en presentar la Gestión Pública como una actividad fundamental que abarca la gestión de la organización de organizaciones: el Estado, dentro de la cual hay una dimensión macro administrativa que rige el sistema y una dimensión micro administrativa, porque el gobierno, pese a ser una mega organización, también se organiza en pequeñas entidades que la conforman.

En ese sentido, Jimenez (1977), desarrolla dos aspectos de la gestión denominando macro y micro administración gubernamental, a las dos categorías de gestión en un gobierno. Cabe precisar que el Estado, es la forma de organización más importante que existe, ya que permite el ordenamiento social, económico, político y jurídico. Esto es muy importante para que los seres humanos puedan vivir en armonía y bienestar general. El

Estado a través del gobierno es gestionado por medio de un grupo de personas elegidas democráticamente, que a su vez requiere de un grupo de profesionales con formación en Administración, para gestionar en forma eficiente y eficaz la cosa pública.

La micro administración gubernamental

La función microeconómica del Estado tiene como fin propio y construido racionablemente, condicionar eficientemente a la población por razones especificadas de interés público. Está bajo el paraguas del principio económico de la alternatividad de los fines, produciendo diversos efectos en la comunidad gobernada cuantos sean los fines políticos que el mismo se proponga. Además, tiene como función política microeconómica de programar el ejercicio de gobierno en un sistema de diplomacias cuatripartitas. Su organización es enteramente formal, juridizada a través de su propio ordenamiento interno, como también es jerarquizada, organigramable, reformable, estabilizada, desconcentrada funcional y territorialmente, y reglamentada hasta el mínimo detalle del procedimiento (Jimenez, 1977b).

Para ello, en nuestro medio existe el Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN) y la Contraloría General de la República, quienes cumplen dos de las funciones fundamentales del proceso administrativo: planear y controlar respectivamente. Estas entidades cumplen funciones específicas y forman parte de la micro gerencia del gobierno.

La macro administración gubernamental

"El gobierno es el subsistema rector del sistema social general, porque lo es de los sistemas estructurales y funcionales: la cultura nacional, el ordenamiento estatal, la macroeconomía y el sistema político de la nación-estado" (Jimenez, 1977a, p. 149). El autor manifiesta que el gobierno puede promover, cristalizar y revitalizar el carácter nacional, despertar la conciencia nacional ante las crisis, definir valores comunitarios y explicitar ideologías; exponer políticas con fines de gobernanza, que sea causa y efecto de las costumbres y creencias compartidas. Asimismo Jimenez (1977) manifiesta que se debe:

> Tener una política educativa para acrisolarlos y transmitirlos generacionalmente, una política de defensa y de relaciones exteriores para protegerlos, una política sanitaria laboral o de seguridad social para efectivizarlos, una política económica para fortificarlos, una política turística y de propaganda para difundirlos, el gobierno es el subsistema capaz de mantener el sistema de creencias que determina la personalidad histórica de la nación y de propiciar o impedir la transculturización a través de sus fronteras (p.150)
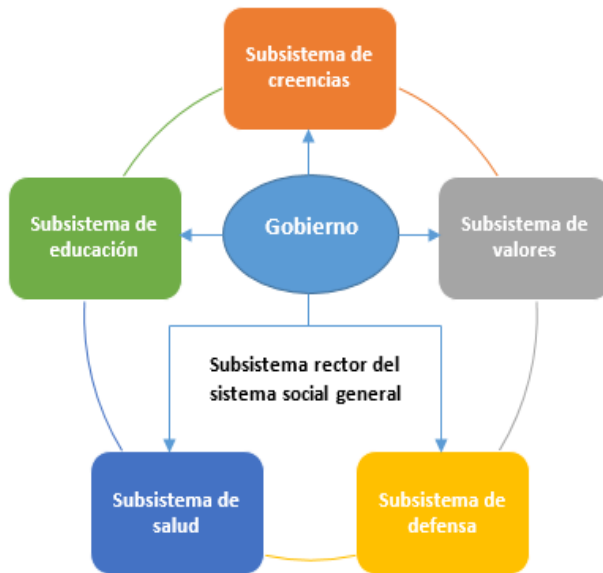
Figura 5. Gobierno, subsistema de orden social

Fuente: Elaborado en base a (Jimenez, 1977a)

Niveles y habilidades administrativas

Niveles gerenciales

Los gerentes se clasifican en cuatro grupos, tres de gerencia, alto, medio y primera línea y los líderes de equipos como base. Los gerentes del nivel alto definen políticas y directivas para ser observadas en toda la organización, en tanto los gerentes del nivel medio, supervisan a los empleados operativos como a gerentes de niveles más bajos.

Figura 6. Niveles en las Organizaciones

Fuente: (S. Robbins et al., 2017, p. 6).

En la siguiente tabla se describe en forma diferenciada las posiciones y los roles que cumplen los gerentes, según la posición que ocupen.

Gerentes de primera línea	Gerentes de cuadros medios	Gerentes de nivel alto (Alta gerencia)
• Llamados líderes de equipo, entrenadores o coordinadores de área. • Son responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados no gerenciales o coordinadores de unidad.	• Son aquellos que se encuentran en los niveles más altos y más bajo de la organización. • Estas personas suelen estar a su cargo a otros gerentes y quizás algunos empleados no gerenciales. • Con frecuencia son encargados de traducir las metas por la alta gerencia en metas específicos. Cuyo cumplimiento tendrán que supervisar el gerente inferior. • Son colaboradores con títulos y grados, cuyas jefaturas pueden ser: jefe de departamento, líder de proyecto, jefe de unidad, gerente de división.	• Son aquellos que tienen la responsabilidad de tomar decisiones de la organización y se encargan de crear políticas y valores para sus miembros. • Suelen tener títulos como: presidente, vicepresidente, director general, gerente general etc.

Tabla 2: Títulos de los Gerentes y sus Niveles en la Organización

Fuente: Robbins et al. (2017)

Habilidades gerenciales

Por lo general los gerentes, sean de la organización que fueran, cumplen las 4 labores críticas del proceso administrativo, sin embargo ¿Qué habilidades deben tener?, ¿qué se necesita para ser gerente?

Según Robbins et al. (2017) de un estudio realizado por Katz en 1970, sostiene que, para administrar el trabajo de los miembros de una organización, los gerentes deben tener ciertas habilidades y competencias.

Habilidades generales

Estas habilidades son necesarias en un gerente para tener éxito profesional en una posición gerencial:

Tipo de habilidades	Descripción de las habilidades
Habilidades conceptuales	Hace referencia al análisis y diagnóstico de complejas situaciones para descubrir cosas que faciliten en la toma de decisiones.
Habilidades interpersonales	Hace referencia al trabajo con determinado grupo de personas de manera individual o grupal haciendo uso de la comunicación, motivación, orientación, delegación, entre otros elementos que ayuden a expresar nuestras habilidades personales.
Habilidades técnicas	Hace referencia a una serie de conocimiento, experiencia y técnica que utilizamos en el campo laboral de manera específica y que son necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.
Habilidades políticas	Desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas con la finalidad de obtener los recursos necesarios para los grupos

Tabla 3: Habilidades generales

Fuente: Elaborado en base a Robbins et al. (2017)

El Papa Francisco y Donald Trump, son dos de los líderes y gestores con mayor influencia en la historia de la humanidad, pese a sus mínimas discrepancias ideológicas; sus habilidades políticas, su capacidad conceptual y técnica además de su evidente habilidad interpersonal han permitido que su trabajo de gestión en la Iglesia Católica y gestión política en los Estados Unidos, respectivamente, sean unas de las más exitosas en el mundo.

Figura 7. Líderes con gran influencia

Fuente: El Mundo (2017)

Habilidades específicas

Se ha identificado además 6 conductas que muestran el 50% de la eficacia de un gerente:

Tipo de habilidades	Descripción del tipo de habilidad
Controlar el entorno de la organización y sus recursos	Esta habilidad específica, permite planificar y asignar recursos, además, tomar decisiones, efectuar acciones con capacidad y realizar cambios en su entorno. De esta manera los recursos de conocimiento claro han sido de fundamento en las decisiones relativas conllevando al cumplimiento de objetivos de la organización.
Organizar y coordinar	Es la capacidad que tienen los gerentes de organizar las actividades de su entorno para luego coordinar las mismas para llevarlas a cabo.
Manejar información	Es la capacidad de manejar información y comprender su comportamiento, utilizando los adecuados canales de comunicación y de información, permitiendo identificar anomalías en el proceso que contribuyen a entender de mejor manera los cambios del entorno, por ende, tomar buenas decisiones.
Propiciar el crecimiento y desarrollo	Está habilidad debe desarrollar los gerentes en sus colaboradores, motivándolos a un aprendizaje continuo en beneficio personal e institucional.
Motivar a los empleados y manejar conflictos	El saber motivar y manejar conflictos en los colaboradores, son habilidades clave que deben madurar con el tiempo los gerentes, de tal forma que su equipo de trabajo se sienta seguro y con ganas de trabajar, eliminando barreras o brechas de conflicto en su entorno laboral.
Resolver problemas estratégicos	Está habilidad es del día a día de un gerente, por lo que debe asumir su responsabilidad en las decisiones que tome y debe asegurar que sus liderados desarrollen y apliquen adecuadamente sus habilidades para tomar decisiones.

Tabla 4: Habilidades específicas

Fuente: Elaborado en base a Robbins et al. (2017)

Aportes de los gerentes a la humanidad

¿El fin supremo del trabajo gerencial es aumentar las utilidades al máximo?, la sociedad no se preguntaba de esta forma antes de los años 60', cuando el mundo gozaba de prosperidad luego de sobreponerse de la crisis del 29', sin embargo, una nueva crisis (la del petróleo), hizo que sean los gerentes de las compañías, los que inicien una serie de reestructuraciones para reducir el uso de petróleo y hacer eficiente la poca energía disponible. De situaciones como la descrita, surge una serie de cuestionamientos a la labor del gerente, haciendo aparecer como que su trabajo era frío y monetarista. Ahora la sociedad demanda de los gerentes, resultados sociales, y ello es mucho más que la maximización de sus utilidades empresariales:

- La sociedad busca que los gerentes afronten decisiones que favorezcan el cuidado de la vida humana, de la salud y del medio ambiente, aunque estas

representen presupuestos e inversiones adicionales, de la que no todos los accionistas y directivos suscriban.

- La sociedad espera que las decisiones gerenciales, sean también inclusivas, que sobrepase la idea de tener solo eficiencia y personas de alta preparación académica, incorporando miembros con capacidades especiales en la organización.
- La sociedad espera del gerente sea un líder, que genere paz, bienestar y calidad de vida para las personas, propiciando su desarrollo y ayudando al sistema a realizar innovaciones y cambios, siendo tolerantes y aceptando la participación de todos.

Empresas	**Detalle del aporte a la humanidad**
Cencosud - Jumbo	La firma Cencosud, dueña de tiendas Wong y Metro, continúan la decisión gerencial de emitir sus productos en bolsas biodegradables para proteger al suelo de la contaminación de los plásticos no degradables.
Banco de Crédito - BCP	Según el medidor de los avances realizados por las empresas Monitor empresarial de reputación corporativa, la empresa Banco de Crédito, más conocida como BCP, cuenta con iniciativas solidarias para reducir las barreras económicas que impide a algunos jóvenes talentosos acceder a una educación de calidad, por ellos esta empresa ocupa el primer lugar en el ranking MERCO.
World Fair Trade Organization	La sociedad espera que las empresas y las decisiones que sus gerentes adopten constituyan una fuente de inclusión y prosperidad de la calidad de vida de la humanidad, el sistema de Comercio Justo fomentada por países europeos, trata de responder a esta expectativa.
Premio Integración y Solidaridad que organiza el Grupo RPP	El Premio Integración y Solidaridad que organiza el Grupo RPP, reconoce los esfuerzos que las empresas hacen por construir una sociedad inclusiva y que aliente el desarrollo de las zonas más pobres del país.

Tabla 5: Empresas que aportan a la humanidad con grandes decisiones

Fuente: Elaboración propia.

EL TRABAJO DEL GERENTE

Eficiencia, eficacia y efectividad

Según Robbins et al. (2017), en su obra *Administración*, los términos eficiencia y eficacia hacen referencia al trabajo realizado (lo que hacemos) y cómo lo hacemos[1].

1. La buena administración implica logro de metas de la manera más eficiente posible, utilizando al máximo los recursos

Eficiencia es, en términos simples, realizar una tarea correcta y adecuadamente, teniendo en cuenta la relación existente entre los insumos empleados y lo producido (los productos). Por ejemplo, si obtenemos más productos a partir del mismo o menor número de insumos, entonces habremos mejorado la eficiencia.

En el siguiente cuadro podemos observar una relación de eficiencia en el uso de un recurso importante: el tiempo, como representación típica de la eficiencia, por el personal médico de EsSalud. ¿Cuánto es el promedio de atención de pacientes en una hora?

Indicadores de desempeño asistencial en gestión de salud EsSalud 2018							
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Rendimiento Hora Médico	4.62	4.54	4.59	4.59	4.62	4.59	4.59

Tabla 6: Eficiencia del uso del tiempo

Fuente: Elaborado en base a datos de EsSalud (2018)

Como se puede observar en Essalud, el promedio de atención es de 4.59 pacientes por hora. Se entiende, en este caso, el médico que tiene un rendimiento superior, al promedio, será más eficiente en la labor que realiza.

El minimizar costos, así como el empleo adecuado y oportuno de recursos, son actividades fundamentales en la administración; dicho de otro modo, eso es actuar con eficiencia. Pero no lo es todo, cuando se trata de conseguir la excelencia. Para lograr este último, es necesario concebir que las actividades, también estén “bien hechas”. Este último se denomina eficacia.

Entonces la eficacia es, hacer la tarea correcta; es decir cumplir con las metas propuestas. En efecto, no se puede hablar de gerencia sin este componente, pues una de las principales actividades gerenciales es lograr las metas u objetivos organizacionales, en el tiempo indicado. En ese sentido, Peter F. Drucker y Calvo (2012) señala que la eficacia es la primera de las tres dimensiones que componen el quehacer económico una empresa competitiva, tal como se describe en la siguiente tabla.

N°	Dimensiones
1	La empresa debe ser dotada de eficacia
2	La empresa debe identificar y comprender su potencial
3	La empresa debe transformarse para un futuro próspero y diferente

Tabla 7: Dimensiones del quehacer económico

Fuente: elaborado en base a Peter F. Drucker y Calvo (2012)

existentes para conseguir mejores resultados (eficacia).

Ahora bien, continuando con el análisis de los resultados obtenidos en EsSalud durante el periodo 2014, se ha logrado en mejorar los resultados, “haciendo bien” las cosas, y cumpliéndose así con la metas planteadas, en el plan operativo de ese periodo, que en términos concretos, significó reducir el tiempo de espera en la programación de las cirugías, de 432 días en el año 2012, a 45 días en el año 2014; infiriéndose que dicho logro, es el resultado de una gestión eficaz, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla.

Cirugías y tiempo de Espera 2012 - 2014		
2012	2013	2014
322,956 cirugías*	337,395 cirugías*	348,226 cirugías
>432 días**	109.7 días***	45 días

*Oficina Central de Planificación y Desarrollo

**Plan Confianza, documento conceptual

***Centro Quirúrgico Lima y Callao. Dic. 2013

Tabla 8: Eficacia en las actividades – Resultados de gestión EsSalud

Fuente: EsSalud (2014)

Ahora bien, como vemos *eficiencia y eficacia* son términos distintos, aunque relacionados intrínsecamente; dado que, es más fácil ser eficaces, dejando de lado la eficiencia. Por ejemplo, el médico puede atender muy bien a los pacientes, pero tomando demasiado tiempo; o puede atender fugazmente a los pacientes. Si este último es el caso, será eficiente, pero no eficaz: el médico puede atender más pacientes por hora, pero no de manera óptima. En pocas palabras la buena administración debe buscar alcanzar las metas organizacionales (eficacia) y realizar aquello del modo más acomedido posible (eficiencia). Es lo que se llama *Efectividad*, mientras otros teóricos lo conocen como *productividad* organizacional, que desarrollamos en detalle, más adelante.

La paradoja de una gestión eficiente

La internacionalización y fragmentación de los procesos productivos aumentaron la productividad y el desempleo en el mundo como una paradoja del desarrollo tecnológico y la optimización de los sistemas administrativos.
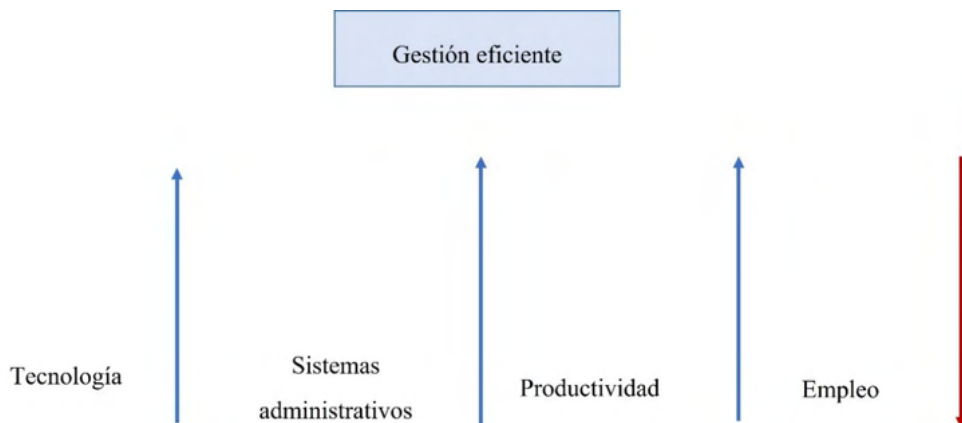
Figura 8. La paradoja de una gestión eficiente

Fuente: Elaboración propia.

En nuestro país donde el desempleo y la inestabilidad laboral es un factor fundamental para reducir la pobreza e incrementar el nivel de vida, surge la problemática de la paradoja de la gestión eficiente, porque al alcanzar la eficiencia de recursos en mano de obra, se procederá a despedir trabajadores, mejorando los indicadores de costos de la empresa, pero generando menores ingresos agregados a la población, que a la vez incidirá en la reducción de demanda. Un círculo vicioso que tuvo su origen en la paradoja de la eficiencia.

Efectividad. Mientras que eficacia significa generar valor tanto para la organización como para el cliente, a través del cumplimiento de las metas y objetivos; la eficiencia guarda una fuerte relación con la utilización racional de los recursos y con la optimización de procesos; en ese sentido, la efectividad es lograr al mismo tiempo, ser eficaz' y eficiente (Rojas, 2001)

Para Rojas, las empresas de la segunda generación tienen un nuevo paradigma enfocado, en hacer lo correcto "correctamente"; es decir, no es suficiente hacer las cosas bien y darle un valor agregado, sino que se debe ir más allá de lo correcto. Para ello se requiere que los servicios y productos satisfagan las expectativas de los clientes, con el costo mínimo posible.

La efectividad en ejemplos

> Una secretaria pasa a su jefe una carta que elaboró a petición de éste. Cuando él la recibe, observa que el documento no tiene errores ni de contenido, ni de ortografía, ni de estética. Además, ella le incluye información importante que el jefe no había tomado en cuenta. Podemos afirmar que dicha secretaria es *eficaz*. Para que sea *eficiente*, debió elaborar la carta de una sola vez, esto es, sin retrasos o reprocesos y/o desperdicio de recursos (tiempo, papel). Suele, a veces, suceder que hay más eficacia (resultado) que eficiencia (proceso y recursos) y la organización no toma en cuenta las pérdidas que

> estas prácticas le ocasionan.
>
> Un ejecutivo de negocios logra sus metas de ventas, recuperación de cartera, crecimiento del mix de productos o servicios y crecimiento en volumen de negocios. Hasta acá se da la ***eficacia*** esperada de él. Sin embargo, para que sea eficiente, también es importante que la realización del negocio por su parte se haga sin incurrir en excesivas promociones o descuentos de descuentos y sin que aparezcan devoluciones del producto o reclamo por el servicio vendido. Lograr que el vendedor realice su trabajo, tomando en cuenta estos dos elementos, entonces diremos que es ***efectiva*** su trabajo (Rojas, 2001, p. 78)

El trabajo por hacer al interior de la empresa que pretenda ser competitiva será enseñar a su personal a detectar en la organización y su puesto de trabajo, estas prácticas y corregirlas dentro del marco de la efectividad. La siguiente tabla ilustra mejor lo afirmado.

ALTA		Eficiencia ¿cómo lo hago?	
		BAJA	
Eficacia ¿Qué hago?	ALTA	Hago bien lo adecuado	Hago mal lo adecuado
	BAJA	Hago bien lo inadecuado	Hago mal lo inadecuado

Tabla 9: Cuadro del Trabajo Efectivo

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, un trabajador efectivo, es aquel que realiza bien su trabajo, pero de la manera más adecuada.

Proceso administrativo

Entiéndase que un proceso es el conjunto de fases o etapas sucesivas, llevadas a cabo para lograr el cumplimiento de una meta u objetivo propuesto. En ese sentido, podemos decir que el proceso administrativo está conformado por etapas sucesivas y se efectúa por cada tarea administrativa, esta a su vez se relacionan y forman parte del sistema integral. De modo que, si faltase alguna de ellas, el proceso sería incompleto; por tanto, no respondería a las premisas del proceso administrativo.

Muchos autores han planteado diversas etapas en el proceso administrativo. Un postulado clásico, pero de gran importancia, fue planteado por Henri Fayol (siglo XX). Para Fayol toda gerencia debe llevar a cabo cinco actividades administrativas básicas y fundamentales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Sin embargo, con el pasar de los años, la ciencia administrativa ha recibido múltiples aportes de teóricos, de diferentes campos del saber humano, quienes vienen coadyuvando en identificar las funciones o actividades propias de la gestión organizacional. Una de

ellas es la propuesta de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), quienes resumen a la función administrativa en: planear, organizar, dirigir, y controlar.
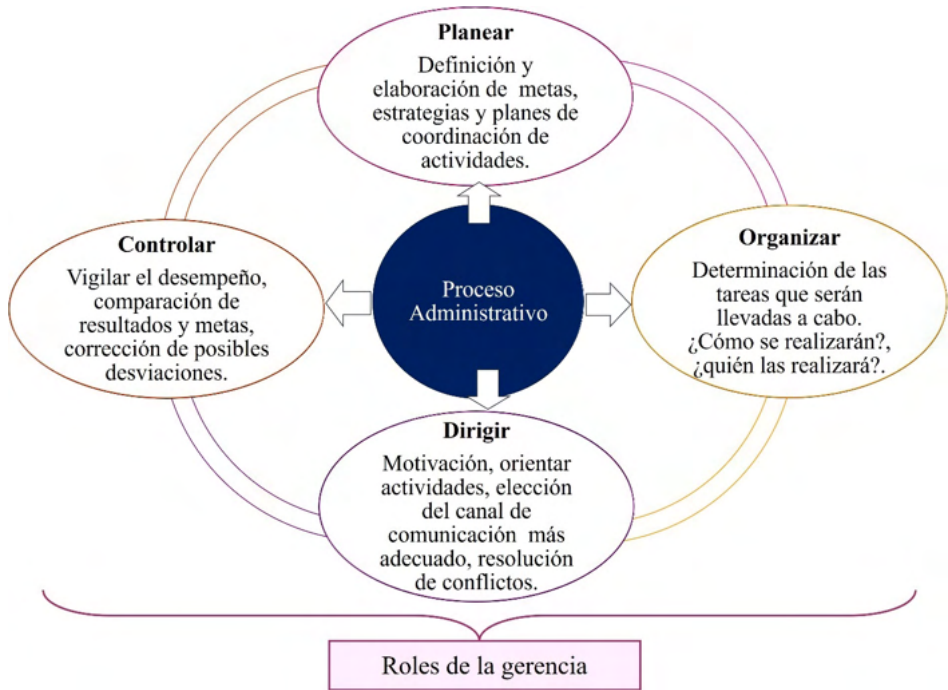
Figura 9. Proceso Administrativo y los Roles Gerenciales Universales

Fuente: Elaborado en base a Robbins et al. (2017)

Si bien, las funciones gerenciales, descritas en líneas anteriores, responden a un criterio de clasificación que toman como premisa, las actividades que los gerentes realizan con bastante regularidad, autores como Henry Mintzberg o Fred Luthans, prefieren hablar de papeles gerenciales. A continuación, se comenta con mayor detalle las funciones, papeles y roles gerenciales.

Roles, Estrategias y Estilos Gerenciales

Nos queda claro que la familia es la célula básica de la sociedad y la empresa la unidad económica básica del sistema. Tanto la familia como la empresa son partes básicas que conforman el ordenamiento social. Son, sobre todo: Organizaciones. Estas organizaciones son dirigidas por personas, encargadas de gestionarlas y así definir con su desempeño el rumbo de la sociedad y del bienestar en general.

En correspondencia, P. F. Drucker y Maciariello (2006), afirman que las empresas en la actualidad son sociales y humanas. Es por ello por lo que los valores humanos y sociales

son una preocupación de la gerencia, para que sus colaboradores practiquen, a pesar de tener un propósito económico. Por ejemplo, en un hospital la prioridad es el cuidado de pacientes y su recuperación oportuna; asimismo, en el caso de una universidad, su principal servicio es la formación profesional, la investigación y la vinculación con los grupos de interés. En todos ellos, la gerencia moderna se focaliza en el factor humano y social, buscando en todo momento el óptimo rendimiento de sus colaboradores; en consecuencia, son los gerentes a través de sus actos y pensamientos, los encargados de alcanzar los objetivos y resultados que espera la organización.

El desempeño gerencial (roles gerenciales) puede estar matizado por diversos tipos de personalidades que muestren tales gestores, así como estilos muy propios, que muestren en función de las distintas estrategias que habrán de aplicar en cada caso. De allí cuán importante es el estudio de los roles y estilos, dado que enmarca aspectos fundamentales del gerente en la organización.

Roles gerenciales

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española - RAE, el "Rol" hace referencia a la "función que alguien o algo desempeña" (Gutiérrez, 2018), es decir, aquello "que hace" una persona o aquellas actividades, que desempeña en un determinado puesto social.
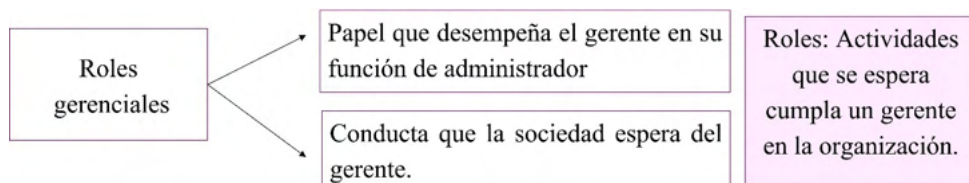
Figura 10. Definición de rol gerencial

Fuente: Elaboración propia.

Hablamos de roles gerenciales, cuando nos referimos a los deberes y obligaciones que los gerentes están llamados a cumplir en la organización que lideran. Son varios los autores que han tratado este aspecto fundamental de la gerencia, que será materia de amplio desarrollo en el siguiente capítulo. No obstante, pese a que los gerentes desempeñan actividades similares y en algunos casos diferentes a lo que hacen la mayoría, cada uno de ellos tiene una peculiar personalidad y modo de gerenciar. A esto se le conoce como: estilos gerenciales.

Estilos gerenciales

Los gerentes en tanto personas comunes no son iguales, no podrían accionar ni reaccionar en forma estandarizada, cada uno actúa y responde en forma particular, en función de su tipo de personalidad. Esa particularidad es lo que conocemos como el "estilo" propio de cada uno, que le permite liderar una organización, diferenciándose de los demás. Los estilos gerenciales, fueron estudiados por diversos teóricos del comportamiento organizacional, los mismos que se desarrollan con amplitud en los siguientes capítulos.

Estrategias gerenciales

Una estrategia es la forma particular de alcanzar un fin. Se puede entender como un conjunto de acciones y decisiones que se llevan a cabo para conseguir los objetivos y metas planteados. Los gerentes, tienen metas de desarrollo organizacional específicas, que, para concretarlas, cumplen una serie de tareas, que denominamos roles gerenciales, a las que imprimen su estilo particular; sin embargo, para conseguir el cumplimiento de sus objetivos, elaboran cuidadosamente una estrategia, que puede diferir según el tipo de organización, el rubro, el tamaño, el momento, etc.

Existen diversas acepciones de qué es lo que se entiende por estrategia. Mintzberg y Quinn (1993) plantean que el término estrategia se puede entender de cuatro formas:

> Primero: Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas (u objetivos), las políticas y las secuencias de acción. Segundo: Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Tercero: La estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. (…) En consecuencia, la esencia de la estrategia… es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento. Cuarto: Las múltiples estrategias deben estar jerárquicamente relacionadas y sustentables ente sí. Cada una de estas debe ser más o menos completas, congruente con el nivel de descentralización deseado. (p.12)

Por otro lado, la que se encuentra muy posicionada, y goza de aceptación general, es aquella que concibe a la estrategia como un gran curso de acción, que involucra la utilización óptima de diversos tipos de recursos, para garantizar el logro de objetivos organizacionales.

Por tanto, los roles, estrategias y estilos gerenciales, son tres aspectos fundamentales, que confluyen en una persona, que tiene el estatus de gerente/administrador, para una organización. Tales elementos son importantes para conseguir los objetivos en una organización. Sin embargo, estos aspectos transversales en la gestión no pueden características aplicadas universalmente, la gerencia varia de modo sustancial,

según la propia cultura de los países y de sus realidades específicas de cada organización.
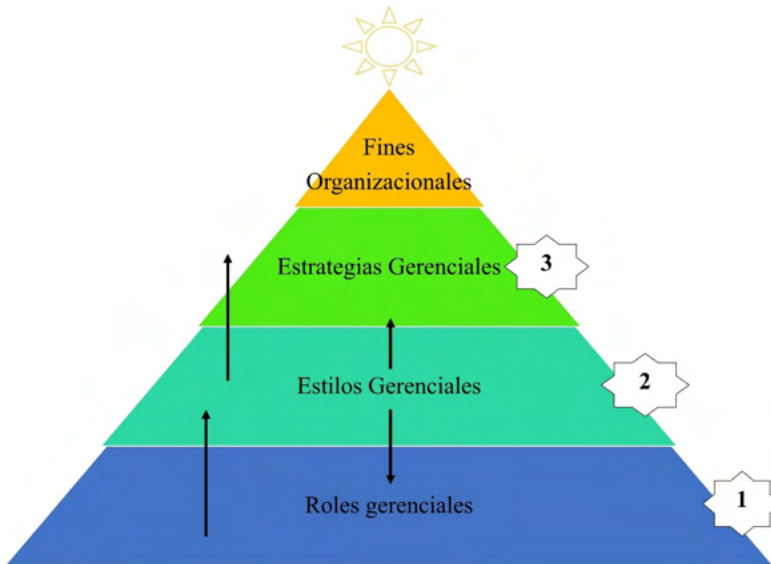
Figura 11. Pirámide de las Actividades Gerenciales

Fuente: Elaboración propia.

Los Roles Gerenciales (1), constituye la base de la pirámide de las actividades gerenciales, comprende el principio del desempeño gerencial y sin duda, ocupa la mayor parte del tiempo del gerente. Sin embargo, estos roles o actividades básicas desempeñadas por el Gerente se realizan de una forma única y particular en cada caso (2) aspecto que llamamos "Estilo" gerencial que va acorde a la personalidad del Gerente y a su peculiar forma de liderar la organización. Finalmente, para que estas actividades realizadas desde un estilo particular contribuyan a que el trabajo del Gerente logre los fines y objetivos organizacionales, éste debe organizar y planificar una estrategia adecuada para concretar los objetivos en un tiempo determinado. Las estrategias aplicadas por la Gerencia (3) ocupan la cúspide de la pirámide, constituye el punto superior del trabajo gerencial, el establecimiento de actividades y decisiones articuladas para la consecución de los objetivos.

Además, el Estilo Gerencial (2) es el elemento articulador entre los roles y las estrategias, puesto que es, en definitiva, el estilo y la personalidad del Gerente los que marcan la pauta del desempeño de los roles y el diseño de la estrategia. El embudo que se muestra a continuación es el estilo gerencial, donde se procesan las actividades para dar paso a la estrategia.
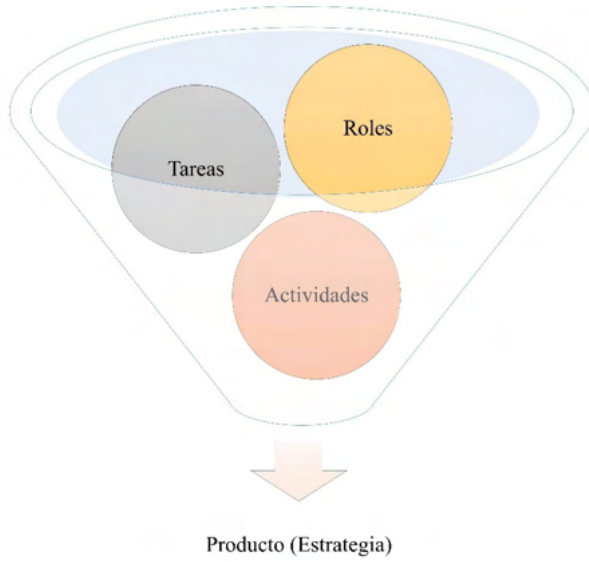
Figura 12. El embudo de las Actividades Gerenciales

Fuente: Elaboración propia.

ROLES GERENCIALES

> "Un buen gerente antes de ser, debe gerenciar bien primero su vida, para dirigir mejor una organización".

ROLES GERENCIALES UNIVERSALES

Todo gerente desempeña una serie de roles necesarios para desempeñarse de manera eficaz y eficiente, y así facilitar la consecución de los objetivos organizacionales previamente establecidos, mediante la coordinación con las otras actividades de trabajo. A continuación, detallamos esos roles que, conforme pasa el tiempo, se desarrollan y permiten el surgimiento de nuevas oportunidades y desafíos para las organizaciones.

Roles propuestos desde el enfoque clásico de la organización

La administración llega hacer un arte cuando los conocimientos empíricos del ser humano intervienen en las decisiones organizacionales. Sin embargo, cuando los conocimientos, son productos de reflexiones y responden a una lógica sistemática y organizada, permiten llegar a la praxis organizacional a través del uso de técnicas, entonces la administración se eleva al nivel de una ciencia. Las técnicas permiten lograr resultados eficientes y eficaces. Bajo estas premisas, vemos el surgimiento del Proceso Administrativo. Propuesto por Henry Fayol: planear, organizar, dirigir y controlar, que los autores clásicos y neoclásicos adoptan como núcleo de su teoría (Thompson & Antezana, 2006).

En la actualidad, hay una coincidencia plena, en la mayoría de los académicos, que los cuatro elementos antes señalados, son las funciones básicas del administrador.

Figura 13. Proceso Administrativo

Fuente: Elaborado en base a Chiavenato (2014)

Planeación

Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) la elección de la misión y objetivos son la base de las funciones de los gerentes, y estos deben decidir acciones para ser logrados. Los gerentes deben elegir alternativas y tomar decisiones sobre ellas, de tal forma que lo planificado responda a un método para lograr los objetivos, propuestos en el plan. En la planeación se debe priorizar, aspectos de proyección e innovación gerencial que permitan cerrar brechas entre el presente con el futuro.

La planeación ha sido abordada por diversos autores. Den (2005) propone que un

plan calcula el propósito y objetivos que pretende alcanzar la organización. Por ejemplo, alcanzar un costo razonable, donde dicho costo puede ser medido no solo en términos de dinero, tiempo o producción, sino, también medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Un concepto más reciente fue propuesto por Chiavenato (2014), quien señala la planeación es aquella principal función administrativa, es la base fundamental para dar inicio al proceso administrativo. Es allí donde se plasman los objetivos que se pretende alcanzar y las estrategias para lograrlos. En otras palabras, planear es a dónde queremos llegar, cómo y cuándo debemos hacer y definir la secuencia.

Analizando el planteamiento de tales autores podemos decir, que mediante la planeación, la organización garantiza su supervivencia en el futuro, pues la planeación es la base para alcanzar todo lo que se pretende. A través de la planeación se impone responder a interrogantes, cómo y cuándo se realizan las actividades.

Es importante que el gerente visualice las fuerzas externas, pues el entorno es cambiante y, por ende, existe incertidumbre que puede repercutir en el funcionamiento de la organización. Es indispensable que todos los miembros comprendan los objetivos de la organización, para lograr la eficiencia de la planeación.

Organizar

Organizar es el segundo elemento del proceso administrativo. Chiavenato (2014) define como "el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos" (p.129). En cambio para Den (2005), organizar comprende que los directivos y gerentes coordinen los recursos humanos y materiales que tiene la organización. Este elemento es fundamental por cuanto implica la acción propiamente dicha. La planeación tiene su razón de ser cuando se ejecuta. Este último cae en el terreno de la organización.

Para Román y Pablos (2009) organizar hace referencia a la división del trabajo pues permite identificar y determinar las actividades que garanticen el logro de objetivos, agrupando estratégicamente con sentido lógico, las mismas que son delegadas a cada colaborador, asignando recursos suficientes para su ejecución en conjunto. Esta función, se verá reflejada en la estructura de una organización, a través de un organigrama, manuales y otros documentos de gestión. Organizar implica definir puestos, obligaciones y responsabilidades, para los cuales es importante generar redes de toma de decisiones y comunicaciones, que reflejen y apoyen los objetivos de la organización, eliminando así los obstáculos del desempeño, generados por la confusión e incertidumbre en su asignación.

Dirigir

Dirigir es otra función importante que forma parte del proceso administrativo. Den

Berghe (2005) señala que dirigir "es la forma como la gerencia y los administradores lideran e influyen en sus subordinados, haciendo que se efectúen las tareas asignadas dentro de la empresa" (p.64). Años más tarde Koontz et al. (2012) mencionó que es "el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo (…). Es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración" (p.386). A su vez, Chiavenato (2014) enfatiza que luego de haber planeado y organizado, es momento de hacer que las cosas marchen y sucedan. Imprimir acción y dinamismo es cosa de los directivos (alta gerencia), y son ellos quienes deben actuar frente a los colaboradores de la organización.

Es importante que el gerente adopte con mucha cautela ciertas decisiones durante el proceso. En ese sentido, en la tabla 10 se establecen tres niveles organizativos que puede adoptar una decisión gerencial.

Niveles	**Descripción del nivel**
Nivel global	Hace referencia al nivel estratégico de la empresa, son parte el presidente y el director o el gerente general.
Nivel departamental	Hace referencia al nivel táctico de la organización e involucra al personal de mandos medios. Son los gerentes de línea.
Nivel operacional	Hace referencia al nivel operativo de la organización e incluye al personal base del organigrama. Son los jefes, supervisores que tienen contacto directo con el personal operativo.

Tabla 10:Niveles organizativos que puede adoptar una decisión gerencial

Fuente: Elaboración propia.

Controlar

El control es el último elemento del proceso administrativo. Este se encarga de asegurar que la empresa siga el rumbo adecuado y correcto de acuerdo con lo planificado. Sin este cuarto proceso no se detectaría las fallas y tampoco permitiría el correcto funcionamiento de la organización, por lo que es un elemento fundamental dentro del proceso administrativo, que permite tomar medidas correctivas adecuadas durante todo el proceso (Den, 2005). En cambio, Chiavenato (2014) argumenta que su propósito es asegurar que lo planificado, organizado y lo dirigido lleven el curso correcto de lo establecido anteriormente. El control se fundamenta en poder guiar las actividades desarrolladas en determinado momento.

Estas funciones administrativas, que en la práctica son complejas, es lo que hace de la Administración sea catalogada como una disciplina científica. Muchos teóricos estudian

por separado, en tanto otros estudian como sistemas complejos, pues, la forma de cómo se desarrollan es lo que genera ventajas comparativas y competitivas entre organizaciones. De allí su importancia en estudiar la dinámica organizacional, así como las competencias profesionales para implementar ciclo administrativo.
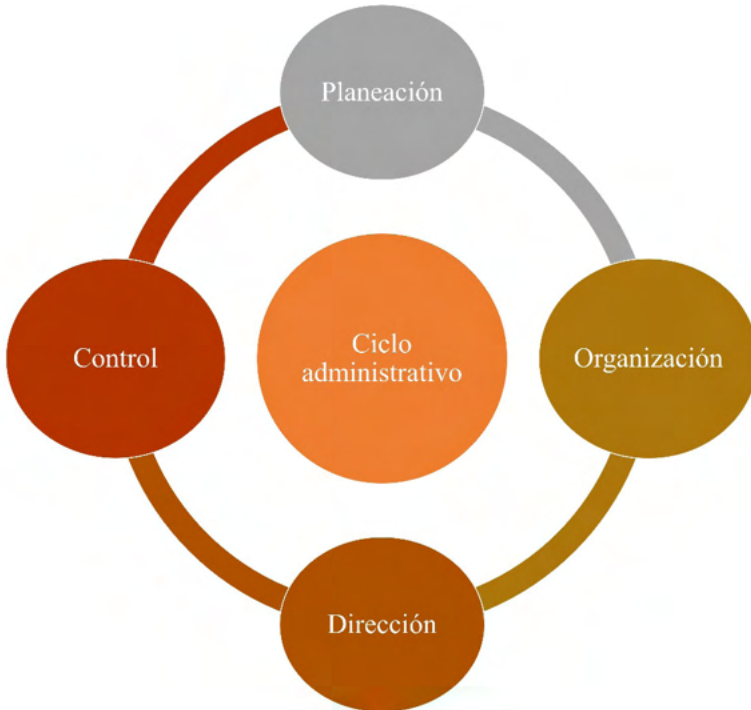
Figura 14. Ciclo Administrativo

Fuente: Chiavenato (2014)

La interrelación de las funciones del administrador que conforman el proceso administrativo genera un dinamismo interactivo. Esta relación la podemos observar en la Figura 15.

Figura 15. Dinamismo del Proceso Administrativo

Fuente: Chiavenato (2014)

Roles gerenciales actuales propuestos por Van Den Berghe

Los cambios que la sociedad mundial ha experimentado a lo largo de la historia y que, seguramente seguirá experimentando en el ámbito empresarial y los elementos conexos a esta, nos ha demostrado que las exigencias administrativas son cada vez mayores.

La globalización ha conllevado a la eliminación de barreras arancelarias, una mayor competencia internacional para los productos de la empresa, así como al surgimiento de nuevos mercados, los cuales ofrecen una amplia gama de oportunidades, que los gerentes al aprovechar oportunamente, pueden lograr la internacionalización de los productos/ servicios de la empresa, y así ser más competitivos. Ante este nuevo escenario, "las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que los haga sobresalir dentro del contexto empresarial y suministrar las bases para una permanencia en el mercado" (Den, 2005, p. 75). El autor desarrolló una serie de principios que hacen posible la tarea del gerente:

Despertar el sentido de pertenencia.

Una forma de despertar el sentido de pertinencia en los colaboradores es brindándoles una mejor y mayor atención, si se desea aumentar la productividad, la creatividad y la innovación; y por ende, mejorar las relaciones laborales. Es importante precisar que el sentido de pertenencia, permite al personal que este, se sienta competente y reconocido por la organización, por lo que el colaborador se sentirá parte de la familia e

inclusive muchas veces priorizará sus intereses laborales antes que los personales, como sus expectativas personales (Den, 2005).

Intéligo SAB

La empresa Intéligo, es corredora de bolsa en la ciudad de Lima – Perú. Inició sus operaciones en 1993, bajo el dominio del grupo Intercorp. La empresa surgió con la finalidad de cubrir el nicho de mercado de cartera de clientes, brindando asesoría financiera con información adecuada y oportuna. Su servicio se centra en una estrategia de servicios personalizados que permiten cubrir los objetivos financieros, con un portafolio de inversión adecuado para el cliente, con la finalidad de fidelizar al cliente por su prestigio y posicionamiento en el mercado peruano. Cabe mencionar que la corredora de bolsa se ha caracterizado por contar el mejor talento del mercado, que le ha permitido obtener el mejor compromiso de sus colaboradores, llegando a tener un excelente clima laboral como si estuvieran en casa. Es importante precisar que la promesa de *sentirse como en casa,* es dada a conocer al momento de reclutar al personal para que su adaptación sea rápida y sencilla. Tales estrategias, le ha permitido a la empresa alcanzar el éxito empresarial.

Figura 16. Hechos de Intéligo SAB

Fuente: Great Place to Work (2018)

Motivar al personal

Una de las funciones de los gerentes es reconocer que les motiva a sus colaboradores, es decir, aquello que los impulsa a realizar el mejor esfuerzo en todas las tareas que desempeñen y contribuir a las actividades con fines de cumplir con la misión y metas propuestas por su departamento o unidad dentro de la organización. Cabe precisar que los gerentes deben tener en cuenta las estrategias de motivación inmediata: motivación monetaria y no monetaria. La primera se refiere al pago de un dinero extra, y la segunda se enfoca a mejorar el ego del colaborador, por ejemplo, el reconocimiento por su buen desempeño (Den, 2005). Esta última estrategia debe ir más allá, no solo mejorar su ego, sino, enfocarse en satisfacer las emociones que impulsan al colaborador en el día a día, para estar motivados constantemente.

Entonces la motivación permite el compromiso y la armonización de intereses de cada miembro de la organización, de manera que se trabaje en lograr el propósito organizacional.

La felicidad de los colaboradores es parte de su filosofía.
La estrategia más sólida, limpia, productiva y segura en la empresa Martin Engeneering, es la búsqueda de la felicidad en sus colaboradores. La disponibilidad de los productos y servicios de esta compañía están alrededor del mundo para aplicaciones industriales. El probar a los equipos en campo para mejorar y dar una respuesta a los problemas de sus clientes, ha sido la clave del éxito de Martin Engeneering. La firma promueve en sus colaboradores, que la palabra felicidad es la clave, porque se trata de mantener al trabajador contento y satisfecho, que redundarán en buenos resultados para la empresa (buen clima laboral). La empresa tiene como política interna reclutar a personas que tengan el interés en crecer como seres humanos, ya que ellos son los encargados de ofrecer las mejores condiciones de trabajo.

Figura 17. Filosofía Colaboradores contentos de trabajar con nosotros

Fuente: Great Place to Work (2018).

Considerar la importancia del puesto

A los colaboradores debemos tratar con mucho respeto, no importando el puesto y la posición que ostenten dentro de la estructura organizacional. Además, se debe delegar y brindar autonomía en su desempeño, de acuerdo con su posición dentro de ella, tratando de brindar colaboración, sin dejar de monitorear, para evaluar sus resultados periódicamente. Es preciso recalcar que los cargos dentro de la organización, son importantes y todo colaborador de cualquier nivel jerárquico debe tener en cuenta, la importancia de su puesto dentro de esta, por ende, su desempeño para la empresa (Den, 2005).

Caso Cisco Systems: un equipo valorado y comprometido desde el primer momento.
La empresa multinacional, Cisco Systems Perú, inicio sus operaciones con 55 colaboradores en 1996. El involucrarse y mejorar la experiencia de cómo funciona la comunicación ha permitido que la empresa Cisco Systems se convierta en una empresa líder en tecnologías de red IP en el mercado peruano. Los productos que brinda a diversos segmentos generan soporte técnico de hardware y software. Es por ello, que su visión está enmarcada en una forma distinta de trabajar: vive, juega y aprende; son los elementos del modelo empresarial que cuenta. Para la empresa el talento humano es lo más valioso que cuenta, el mismo que ha determinado su éxito. Para Cisco, el desarrollo, conocimiento y contar con una buena la cultura de empoderamiento son primordiales para el know how del colaborador, reflejado en sus resultados, apoyados por la creatividad, compromiso y capacidades. Cabe señalar que Cisco Systems valora su capacidad de ejecutar prácticas de inclusión y apoya la diversidad de género, que permite igualdad de oportunidades en el capital humano reclutado. Reconocer la función que cada trabajador tiene en la empresa es importante, pues de ella dependerá identificar el verdadero sentido de lo que cada uno hace por la organización.

Figura 18. Hechos: Cisco Systems

Fuente: Great Place to Work (2018)

Permitir tomar decisiones

Gerenciar, significa brindar oportunidades, demostrar conocimientos y tomar decisiones para sus empleados, porque permite conocer el nivel de responsabilidad y autoridad de sus colaboradores. Cabe señalar que su equipo de trabajo debe ser de calidad y estar conformados por todos los niveles de la estructura organizacional, donde cada uno gestiona sus tiempos y objetivos propios. Es importante que tales colaboradores brinden reportes a la gerencia periódicamente, para que se analice y se tome decisiones con factibilidad (Den, 2005).

Caso Johnson & Johnson

Johnson y Johnson es una compañía multinacional estadounidense del sector de cuidado de la salud. Está en más de 175 países, consolidándose como la más grande y diversificada del mundo. Johnson & Johnson tiene como prioridad crear un ambiente laboral adecuado y seguro, para ello implementan programas orientados a las familias y colaboradores, logrando que sientan la confianza necesaria para hacer sugerencias e inquietudes. La meta Johnson & Johnson es sencilla: que se sientan únicos y especiales. Se enfocan en aprovechar el conocimiento, la experiencia, la diversidad y la pasión de las personas de toda la compañía, logrando consolidar un mejor lugar para trabajar. La organización tiene la responsabilidad de brindar a sus colaboradores herramientas y medios de trabajo, así como espacios que generen valor, para alcanzar objetivos, que impacten en su bienestar al garantizar un ambiente laboral óptimo. Johnson & Johnson tienen una cultura organizacional que invita a todos sus colaboradores a trabajar en equipo, compartir perspectivas, ideas, y tener pláticas transparentes con sus supervisores y compañeros. Eso los estimula a ser ellos mismos, empoderándolos a ser líderes de su propio desarrollo. La filosofía de Johnson & Johnson es brindar las herramientas necesarias a los colaboradores para hacer de ellos potenciales líderes.

Figura 19. Hechos: Johnson & Johnson

Fuente: Great Place to Work (2018)

Compensar salarialmente según los resultados

La compensación salarial producto del buen desempeño y aporte de ideas por los colaboradores debe motivar, a continuar produciendo al máximo para la empresa. Cabe precisar que cuando las ideas y su aporte que estos brindan no son recompensados económicamente, los colaboradores se sienten utilizados y creen que sus ideas solo sirven para enriquecer a los propietarios o socios en la organización. El factor económico siempre ha sido de gran importancia para la gerencia moderna, por lo que ha sido un elemento indiscutible a la hora de motivar al personal, logrando incrementar la productividad de la organización (Den, 2005).

Hechos: Perú en el top ten de destinos preferidos

Perú es uno de los tres lugares preferidos para viajes de incentivo en grupo. Dentro del top ten preferidos por los turistas, es el único en todo Latinoamérica, dejando atrás a países como: Canadá, Nueva Zelanda, Japón y Grecia, de acuerdo con el reporte emitido por Promperú. Uno de los motivadores principales a nivel mundial, es el pagar viajes completos a los colaboradores por parte de las compañías, además algunas organizaciones incluyen a sus clientes más leales en estos viajes. De acuerdo con un informe emitido por Creative Group, uno de los principales factores de éxito para los viajes es el destino elegido. En ese sentido, la mayoría de los empresarios aprovechan viajar a los destinos soñados. Además, se informó que estos destinos fueron elegidos por su posición única para proporcionar una amplia variedad de actividades y paisajes dentro de un solo lugar o en ubicaciones cercanas, y el Perú es un atractivo turístico considerado, donde pueden disfrutar de turismo cultural, deportes de aventura, cruceros en el Amazonas, playas y una serie de actividades que les permiten satisfacer una variedad de intereses individuales o grupales

Figura 20. Hechos: Perú

Fuente: La República (2018)

Aplicar la megagerencia

El ambiente interno y externo de la empresa deben ser de conocimiento prioritario de la gerencia, este a su vez de adaptarse al entorno donde se desarrolla, para ello, su estilo gerencial debe ser único, dependiendo de la cultura e idiosincrasia de su entorno, es decir, donde radica la diferencia organizacional. Además, tener la mente abierta, es una destreza que debe construir la mega-gerencia. Esto le permitirá aprovechar las oportunidades que le presenta su entorno interno y externo, por lo que es indispensable que se adapte a los cambios generados constantemente (Den, 2005)

Realizar esporádicamente el benchmarking

Una de las caracteristicas que tienen las organizaciones empresariales, es produccir a partir de la innovación y transformacion, a medida que esta va experimentando cambios en la tecnologia, el mercado o la competencia. La innovación de diseño, desarrollo de productos y de los servicios, deben ser elementos diferenciadores positivos de sus competidores. Cabe señalar que el benchmarking es una práctica importante y crucial que hacen las empresas, con la finalidad de aprender y mejorar los procesos, productos, servicios e incluso aspectos estructurales a partir de empresas de éxito. En otras palabras, para que esta estrategia se lleve a cabo, la empresa debe compararse con la competencia, es decir, con aquellas empresas líderes y dignas de emitar (Den, 2005).

Desarrollar la gerencia táctica personalizada

La gerencia táctica personalizada es la aplicación del sistema administrativo personal de la alta dirección en una organización. Estos tienden a aplicarse en todos los principios

de planificación estratégica, gerencia por politicas y gerencia por objetivos. Para desarrollar una gerencia tactica se debe tratar de aplicar los conocimientos teoricos y practicos en todas las gerencias de la empresa (Den, 2005). Para las organizaciones, la gerencia tactica es de gran utilidad, porque permite dar libertad en la aplicación de procedimientos y principios a los gerentes y ejecutivos. Esto se llega a darse gracias a los cambios economicos y de mercado, con la finalidad de mejorar y dinamizar la gerencia de acuerdo a las politicas de la organización.

Innovar

Para toda iniciativa y transformación se debe contar con el apoyo por la gerencia o la alta dirección de ser el caso. Una de las características inherentes de los gerentes innovadores, es conocer las necesidades presentes y futuras de los clientes, movidos por los cambios en tecnología y la ciencia, y cómo influyen en la toma de decisiones de la organización. Es propicio señalar, cuan necesario es diferenciar la creatividad con la innovación. La creatividad hace referencias al pensar en cosas nuevas, en tanto la innovación, es hacer cosas nuevas (Den, 2005).

Hechos: Premio a la innovación a empresa que recupera tierras en Amazonía.

El exministro de la Producción y expresidente del Congreso de la República del Perú, Pedro Carlos Olaechea Álvarez-Calderón, indicó que Reforesta Perú, centra su labor en la Amazonía Peruana rescatando tierras degradadas para el desarrollo forestal. Esta empresa fue ganadora al "Mérito a la Innovación: Innóvate 2017". Cabe señalar que el Ministerio de la Producción, reconoce por tercer año el esfuerzo de los empresarios competitivos. Para Olaechea la innovación contribuye al desarrollo de bosques con cultivo de acelerado crecimiento. Esto permite producir madera legal y a su vez capturar carbono de los bosques, por ende, se consigue restablecer los suelos y el retorno de la flora y fauna silvestre. El contar con esta iniciativa innovadora permite un alto impacto en el medio ambiente que conlleva a impulsar la productividad de las áreas forestales, generando un número significativos de empleos. Olaechea indicó que los casos más exitosos de innovación están en Reforesta Perú, su reconocimiento se brinda con la finalidad de fortalecer una cultura innovadora y mejorar la productividad del gremio empresarial peruano. En el año 2017 a nivel de país solo se recibió 144 nuevas postulaciones. Cabe precisar que el 38% (55) de postulaciones, solo proceden de regiones como San Martín, Piura, Puno, Cusco, Amazonas, Callao, Cajamarca y Ancash.

Figura 21. Hechos: Produce

Fuente: Andina (2017)

Roles gerenciales según Mintzberg

Henry Mintzberg, dedicado investigador de las ciencias administrativas, intentó demostrar que la visión propuesta por Fayol no era muy cierta ni muy útil. En ese sentido, enfatiza que la práctica gerencial es el triángulo, donde confluyen el arte, trabajo y el uso de la ciencia. Cabe señalar, el arte es un gran contribuidor de ideas y de la integración, en cambio, el trabajo y oficio trazan las conexiones, por consiguiente el uso de la ciencia

brinda el adecuado medio para analizar el conocimiento (Pacheco et al., 2017).

Los gerentes en muchos casos trabajan sin tregua, en labores orientadas a la acción. Se encargan de realizar actividades rutinarias e innovadoras que buscan información por medios no formales y apelan siempre a su buen juicio o intuición para tomar las decisiones de la organización. Un gerente que se ubica en cualquier parte de la estructura, a decir de Mintzberg organiza, ejerce autoridad formal. Es una persona que ostenta un estatus social, que le permite interactuar con otros individuos de su entorno, procesa una serie de informaciones, descrinando y tamizando aquellas importantes, que le faciliten tomar decisiones correctas, para la organización que dirige (Romero, 2005).

Así, Mintzberg a fines de la década de 1960 llevó a cabo un estudio a ejecutivos top para determinar qué hacían en su trabajo, y a partir de la cual determinó los siguientes roles:

Roles	Características	Descripción
Roles interpersonales	Figura de autoridad	Sus labores son rutinarias de carácter legal o social.
	Líder	Está enfocado a motivar a su equipo. Es el responsable de delegar y llevar a cabo las actividades, capacitar y asesorar en los deberes relacionados a sus funciones.
	Enlace	Es el encargado de crear y administrar su Networking que puede alimentar o brindar con información muy valiosa y de gran beneficio.
Rol informativo	Supervisor	Suministra información de gran importancia del entorno interno y externo, que le permite comprender más a detalle la organización y el ambiente.
	Difusor	Difunde información que percibe y recibe del ambiente externo e interno y lo comparte por canales de comunicación formales a los colaboradores de la organización.
	Portavoz	Se encarga de comunicar planes, acciones, políticas, resultados, entre otros, a las personas ajenas a la compañía.
Rol de decisión	Empresario	Es el encargado de buscar oportunidades dentro y fuera de la organización, con la finalidad de iniciar proyectos de mejora que permitan cambios para la organización.
	Manejador de perturbaciones	Es su responsabilidad efectuar acciones correctivas en los momentos que la organización se enfrenta a conflictos o determinadas perturbaciones graves e inesperadas.
	Distribuidor de recursos	Se encarga de la asignación de recursos, además, toma o aprueba grandes decisiones de la organización.
	Negociador	Es el encargado de llevar y representar en las negociaciones importantes de la organización

Tabla 11: Tipología de roles

Fuente: Elaborado en base a Robbins & Coulter (2005)

Actividades gerenciales según Fred Luthans

La gerencia en su desempeño en el día a día, realiza una serie de actividades

que permiten lograr objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización. Para determinar las múltiples actividades realizadas por la gerencia Luthans (2008) propuso las actividades gerenciales principales a considerarse.

Administración tradicional

Esta actividad consiste en la planeación, toma de decisiones y el control, tal como se muestra en la tabla 12.

Actividad	Descripción
La planificación implica	Establecer metas y objetivos, definir las tareas necesarias para lograr metas, organizar a los empleados, asignar tareas y proporcionar instrucciones de rutina.
Toma de decisiones	Definir problemas, manejar las crisis operativas diarias, evaluar las ventajas y desventajas, realizar un análisis de costo-beneficio, decidir qué hacer y desarrollar nuevos procedimientos.
Control	Inspeccionar el trabajo, recorrer el área para supervisar el trabajo, revisar los datos de desempeño [informes financieros] y llevar a cabo un mantenimiento preventivo.

Tabla 12: Actividades de administración tradicional

Fuente: Adaptado en base a Luthans (2008)

Comunicación

Esta actividad consiste en el intercambio de comunicación de información rutinaria y el procesamiento del trabajo administrativo. Para ello el autor establece dos actividades centradas en la comunicación que permiten agilizar las actividades establecidas por la administración, tal como se muestra la tabla siguiente

Comunicación establecida	Descripción
Intercambio rutinario de información y papeleo	Implica responder preguntas sobre procedimientos, recibir y difundir la información solicitada, transmitir los resultados de las reuniones, dar o recibir información rutinaria por teléfono y correo electrónico, [y realizar juntas de personal de naturaleza informal acerca de la actualización de la situación, de las nuevas políticas u otros].
Procesamiento del trabajo administrativo	Consiste en procesar el correo, leer informes, redactar informes memorandos y cartas, realizar informes financieros y la contabilidad de rutina y llevar a cabo el trabajo administrativo general

Tabla 13: Actividad centrada en la comunicación

Fuente: Adaptado en base a Luthans (2008)

Administración de Recursos humanos

Esta actividad contiene las categorías más conductuales: motivar/reforzar, disciplinar/castigar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar/desarrollar según la tabla 14.

Actividad centrada en RRHH	Descripción
Motivación y el refuerzo	Asignar recompensas formales, solicitar opiniones, comunicar aprecio, otorgar reconocimiento cuando sea debido, escuchar sugerencias, dar realimentación positiva, proporcionar apoyo grupal.
Manejar conflictos	Resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo, recurrir a las autoridades superiores o terceras partes para resolver una disputa.
Dotación de personal	Desarrollar descripciones de empleos, revisar solicitudes de empleo, entrevistar a los solicitantes de empleo, cubrir los puestos vacantes donde se requiera.
Capacitación y el desarrollo	Orientar a los empleados, organizar la capacitación, aclarar los papeles, orientar, instruir y conducir a los miembros del grupo de trabajo a través de una tarea.

Tabla 14: Administración de Recursos humanos

Fuente: Adaptado en base a Luthans (2008)

Establecer redes

Esta actividad consiste en socializar, realizar actividades políticas e interactuar con personas externas.

Actividad de establecer redes	Descripción
Socializar y realizar actividades políticas	Platicar sobre asuntos no relacionados con el trabajo, juegos informales, comentar rumores, quejarse, criticar, humillar a otros y realizar actividades políticas y manipuladoras para obtener una ventaja.
relación con personas externas	Entablar relaciones públicas, clientes, contactos con proveedores y distribuidores, juntas externas y actividades de servicio comunitario

Tabla 15: Actividad de establecer redes

Fuente: Adaptado en base a Luthans (2008)

ROLES GERENCIALES ESPECÍFICOS

En el acápite anterior vimos los roles gerenciales en términos generales, los cuales

resultan insuficientes, si tomamos en cuenta que, en los tiempos actuales, la administración de organizaciones ha evolucionado a tal punto, que la especialización es la tendencia de los mercados, por ello, en esta parte desarrollamos los roles gerenciales específicos de cada división de la organización.

Roles gerenciales en el departamento de Marketing

El rol gerencial que tiene el departamento de marketing es, encargarse de organizar el intercambio y la comunicación que existe productores y consumidores, mediante la organización material. Para ello, implica trasladar bienes desde la producción hasta el lugar de consumo a través de efectivos canales de comunicación, es decir, la comunicación entre departamentos deben preceder, acompañar y seguir un intercambio adecuado (Den, 2005).

El marketing se compone por dos elementos relacionados estrechamente, el primero enfocado al marketing estratégico y el segundo al marketing operacional. A continuación, se describe cada uno de ellos, de acuerdo con Den.

- Marketing Estratégico: se enfoca en satisfacer las necesidades básicas y hasta superfluas de los individuos. Su función es identificar los productos y mercados potenciales y actuales sobre un análisis de diversidad de necesidades. Además, una de sus funciones es especificar sus objetivos de comercialización y crear una estrategia.

- Marketing Operacional: Se centra en las ventas, siendo así, una actividad netamente comercial. Utiliza medios prácticos como la publicidad, promociones y vendedores, basándose en la política de la empresa como el producto, precio, sistema de comunicación y distribución.

Existen un sin número de elementos fuera de la organización que influyen de manera directa e indirecta a los procedimientos de una organización y también en su comercialización de sus bienes/ servicios, para ello debe tener presente en su planeación, la forma de cómo obtener beneficios, así el escenario sea negativo o positivo.

En el mundo actual, debido a los constantes cambios económicos, el gerente de mercadeo debe mantener una mentalidad abierta hacia un mercado de globalización, cambiando las estrategias de comercialización, para aprovechar la apertura económica que hubiese hacia los mercados internacionales, por ejemplos la reducción de aranceles, los bloques económicos, entre otros.

Roles en el departamento de producción

En el caso del gerente de producción deberá cumplir con una serie de funciones, algunas en particular las mencionamos a continuación:

- Procesos operativos

Son una serie de métodos y tecnologías usados en la producción de un bien o

servicio. La administración de materiales planea, organiza, dirige y controla el flujo de materiales, de suministro, así como su estandarización. (Den, 2005) menciona que existen dos tipos de procesos, el primero enfocado al sistema de producción Just in Time, que suministra todos los materiales necesarios, las piezas, suministrando en el preciso momento en que son requeridos para cada paso en el proceso de producción, y en segundo lugar están los círculos de calidad, que son comités temporales de asesoría, (…), que se reúnen esporádicamente para analizar y solucionar problemas comunes de la organización, en los procesos y sistemas de producción, de mercadeo, financieros, de personal o administrativos, informando periódicamente a la gerencia general sobre su gestión y sus sugerencias.

Sin embargo, Den (2005) menciona cinco funciones principales del departamento de producción:

Funciones principales	Descripción
Ubicación de la planta de producción	La primera decisión es si la planta debe ser propia o arrendada. Debe ubicarse cerca de los centros de consumo y un área de gran crecimiento poblacional. Analizar las políticas gubernamentales sobre impuestos, subsidios, leyes y medidas sobre el medio ambiente.
Distribución de la planta	Se debe tomar en cuenta el tamaño de la planta, así como el flujo de producción que se haya escogido, si está orientada al producto, al proceso, a componentes fijos o al tipo de pedido
Distribución de la planta orientada al producto	Está función se enfoca al sistema de producción en línea, donde cada una de las unidades en producción requiere la misma secuencia de operaciones desde el comienzo hasta el final. La producción en línea consiste en un tipo de producción masiva, cuando se utiliza una línea de ensamble continua; en el caso de industrias con procesos automatizados que se emplean para producir artículos estandarizados
Distribución de la planta orientada al proceso	Los centros o pasos del proceso de producción se agrupan por el tipo de función que realizan y se ubican teniendo en cuenta criterios lógicos para que se minimice el costo de manejo de materiales, disminuyan las distancias y el costo de transporte de los clientes y colaboradores. Este tipo de producción se caracteriza por ser la producción de lotes a intervalos intermitentes. Cabe señalar que dentro de la distribución de planta se considera la distribución por componentes fijos y por el tipo de pedido del cliente.
Capacidad de planta	Se determina la capacidad de producción que va a tener la empresa, la cual determinará el volumen de compra de materias primas, el número de operarios y el tamaño de instalaciones. Aspectos para determinar la capacidad de producción: determinar del tamaño de la demanda del producto, medición y evaluación de la capacidad existente y estimación de las necesidades futuras de la capacidad.

Tabla 16: Funciones principales del departamento de producción

Fuente: Elaborado en base a Den (2005).

Roles en el departamento de finanzas

El incremento de la inversión inicial hacia el patrimonio de los socios es el objetivo

principal del departamento financiero, esto solo se puede lograr con una eficaz gestión financiera, además de registrar y analizar las operaciones, emitiendo información oportuna hacia los diferentes departamentos dentro de la empresa con el propósito de tomar acertadas decisiones que permitan lograr una estabilidad y crecimiento de la misma (Den, 2005). Entre las principales funciones financieras se pueden mencionar las siguientes:

A. Planeación financiera

Lograr una buena estabilidad y posición económica se debe a las estrategias y tácticas que la organización. Dentro del plan estratégico de la organización, encontramos planes financieros tácticos u operativos, que tiene como finalidad llevar las metas planeadas y maximizar su valor comercial, a través de acciones que permiten desarrollar una mejor gestión financiera, garantizando alcanzar los objetivos organizacionales. Para desarrollar una efectiva liquidez, control de las cuentas por cobrar, tener preparados los inventarios, los activos y los gastos, así como las cuentas por pagar es producto de un adecuado plan financiero que conllevó a una eficaz administración de caja, producto de ello se podrá observar una equilibrada administración de riesgos, rentabilidad y una solida liquidez de la cartera inversión (Den, 2005; Espinoza, 2015)

Cabe señalar, la principal meta del gerente financiero es maximizar el valor de la organización para sus propietarios o accionistas. En la siguiente tabla se mencionan las principales funciones del gerente financiero.

N°	Función del gerente financiero
01	Preparar el plan financiero que proyecta los ingresos, gastos y necesidades financieras sobre un periodo dado. Debe además realizar la inversión de los fondos financieros excedentes de la organización.
02	Preparar y analizar información a partir de los estados financieros, balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, el estado de cambios en la situación financiera, y el estado de flujos de efectivo.
03	Determinación de la estructura de activos
04	Estructurar la empresa, buscando determinar las políticas de endeudamiento con terceros y el porcentaje de aporte de los socios.
05	Determinación de las fuentes de financiamiento.
06	Distribución de fondos a las áreas de la organización.
07	Realizar el presupuesto de gastos, ingresos y financieros y el adecuado control de estos, evaluando lo planeado como lo ejecutado.
08	Determinar del sistema de auditoria y contable de la organización.
09	Evaluar proyectos de inversión de la organización.
10	Elaborar el respectivo análisis macroeconómico y la situación financiera del estado y del entorno del entorno empresarial.

Tabla 17: El Gerente y sus funciones financieras

Fuente: Adaptado a partir de Den (2005).

Roles en el departamento de Recursos Humanos

Las funciones del departamento de gestión del talento humano, o más tradicionalmente gestión de Recursos Humanos (RRHH), podemos clasificar a nivel interno como externo, tal como se puede ver en las siguientes tablas.

Funciones	Descripción
Política Social	El gerente con su personal debe tener una relación amigable y a la vez una relación de superior-colaborador. Es así como se rompe con la creencia de que dar confianza al trabajador, se pierde la autoridad respecto del jefe.
Bienestar social	Se deben formular políticas laborales con el fin de que el colaborador se sienta congratulado consigo mismo y con en la empresa donde trabaja.
Evaluación de puestos	La evaluación del puesto busca determinar el pago adecuado de cada individuo según la posición que ocupa en la empresa.
Reglamento intrínseco de trabajo	Viene a ser el conjunto de normas que tiene como fin controlar el comportamiento del trabajador en la organización, para mantener el orden y asegurar que las actividades previstas se ejecuten con normalidad.
Manual de funciones	Con el manual de funciones, se busca obtener resultados requeridos por la empresa, tanto en materia de productividad, eficiencia, calidad y satisfacción del individuo.
Manual de Higiene y Seguridad Industrial	Este manual tiene el propósito de resguardar la salud de los miembros de la organización, y por consiguiente evitar deterioros en la calidad de vida de aquellos.
Selección y reclutamiento	La selección consiste en la búsqueda de empleados, que tengan las competencias adecuadas para determinados puestos en la empresa, mientras el reclutamiento consiste en buscar solicitantes que tenga la capacidad de cubrir una vacante en la empresa.
Contratación	La contratación puede ser oral o escrito y según su tiempo: temporal o indeterminado.
Inducción o entrenamiento previo	Busca la integración entre la empresa y el colaborador, para que este último se sienta parte de ella. En esta fase se debe mantener al trabajador informado, sobre las reglas y políticas de la organización, recalcándole las metas y objetivos.
Entrenamiento	Relacionar al trabajador con el trabajo. Definir claramente sus responsabilidades. Establecer estándares de desempeño. Asegurar su comprensión y comunicación. Proporcionar capacitación. Asegurar la supervisión y la autosupervisión.
Evaluación del desempeño	La empresa debe incorporar procesos de evaluación permanente, para garantizar el logro metas y objetivos. Sin embargo, muchas empresas tienen como política sustentar el aumento del salario a sus trabajadores, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño.
Ascensos, movimientos y despidos	La organización debe establecer normas y políticas que sirvan como procedimientos que los colaboradores deben seguir, para ser ascendidos, rotados o despedidos. En cuando a los despidos, estos deben configurarse los causales en el Reglamento de Trabajo, concordante con la normativa vigente.

Interrelaciones con los demás departamentos	El departamento del talento o recurso humanos debe tener como funciones planear, complementar, ejecutar y organizar los demás departamentos de la organización. Además, esta área debe de realizar negociaciones con los representantes del sindicato y cooperar con ellos entregándoles beneficios o incrementos laborales.

Tabla 18: Funciones internas

Fuente: elaboración propia.

Funciones externas	Descripción
Ministerio de trabajo	Ante esta entidad se debe dar a conocer el reglamento interno de trabajo y esperar su aprobación, y también brindarle información sobre el personal colaborador de la empresa.
Instituto de Seguros Sociales o Entidades Promotoras de Salud	A esta entidad se le debe cancelar el seguro del trabajador, afiliar y desafiliar a los trabajadores, ya sea cuando entre o se retire de la empresa, informar la existencia de algún aumento salarial, etc.
Entidades de riesgos profesionales	En esta entidad se debe de enviar los aportes mensuales, según la nómina, enviar reportes de la existencia de un cambio en el salario del trabajador y enviar información sobre accidentes que sufra el trabajador, como la causa de esta.
Otros organismos del Estado	Muchas veces es importante recurrir a organismos como gobierno local, regional, así como Ministerios u organismos públicos descentralizados (OPS), para coordinar actividades inherentes a la gestión de las personas.

Tabla 19: Funciones externas

Fuente: Elaboración propia

LOS ROLES QUE LA REALIDAD DE HOY EXIGEN A LOS GERENTES

La gerencia social

La gerencia, por sí misma, es un tema complejo que abarca diversas actividades, como se ha podido ver hasta el momento, sin embargo, añadirle el componente social hace que dicha complejidad tome una dimensión aún mayor y por consiguiente más compleja, que requiere mayor eficiencia y eficacia en todos los sentidos; pero, qué implica realmente la gerencia social y cuál es el panorama actual; "una nueva visión de los impactos, y beneficios del empleo eficiente de recursos en el campo social está en plena ebullición actualmente en el mundo" (Klisberg, 2005, p. 1).

Por otro lado, en cuanto a los recursos destinados por el Estado a programas para el desarrollo social, también denominados como "gasto social", (Klisberg, 2005), en su obra Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones clave, nos menciona que el mal llamado "gasto social" conforma más bien una palanca que impulsa el desarrollo futuro y la competitividad de una nación, por lo que dicho término ha sido desplazado por la "inversión social":

> Educación, salud, y nutrición entre otros no son en realidad gastos sino "inversiones" de muy alta rentabilidad, y los países que han asignado recursos sostenidos a estos campos, y han manejado con eficiencia, están cobrando ahora réditos muy importantes en términos de progreso, y ventajas competitivas. (p. 1)
>
> [La inversión social] No es simplemente un paliativo, de objetivos esencialmente asistenciales. Se trata de poner en marcha a través de ella "palancas centrales" para el crecimiento y la competitividad en las nuevas condiciones. La "inversión social" no es un gasto en consumo, administrada con eficiencia, sino, "crea capital", humano y social, y esa acumulación es insustituible para un desarrollo sostenido. (p. 2)

En concordancia, no se puede hablar de un verdadero desarrollo económico si este no va acompañado de un desarrollo social paralelo, pues sin este último componente, dichos avances económicos carecerían de sustentabilidad en el tiempo, limitando sus beneficios a un corto plazo.

El capital humano y social de un país, la calidad de recursos humanos, sumado a una administración "efectiva" de los mismos, dentro y fuera de las instituciones, son factores fundamentales para lograr un desarrollo sostenible tanto económico como social de una nación; pero, qué implicancia tiene dicho planteamiento para el futuro de una región como lo es América Latina, "un continente de inmensas de potencialidades, pero al mismo tiempo de amplísimos déficits sociales", como lo denomina (Klisberg, 2005, p. 2).

De acuerdo con lo planteado por Kliksberg, se pude hablar de inversiones sociales y de desarrollo económico y social, solo si dichas inversiones son operadas con eficiencia, y es en este punto donde la gerencia social, surge como una respuesta a ello y a la vez con este una interrogante esencial, sobre todo para el campo de la administración pública: "¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social?" (Klisberg, 2005, p. 2). De acuerdo con lo planteado por el autor, menciona que se trata de una problemática de alta complejidad y especificidad.

> Hace falta un enfoque de "gerencia social". ¿En qué consiste? Gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social (Klisberg, 2005, pp. 2–3).

Ahora, la realización de una gestión eficiente, como la que nos plantea Kliksberg, requiere de una gerencia esencialmente "heurística". Pues, si bien, la teoría puede servir como referencia para la formulación de posibles soluciones, la gerencia social, debe enfocarse más allá y plantear estas soluciones en base a aquello que lo rodea, es decir la realidad, observar las particularidades que esta pueda presentar y tener en cuenta las experiencias, para con ello afrontar problemas reales con soluciones reales que requiere la sociedad. Cabe mencionar, que dicho conocimiento obtenido debe estar abierto a reajuste,

pues como sabemos el cambio es inherente al entorno y por tanto el conocimiento no es absoluto.

Responsabilidad social empresarial

Bien es cierto que el tema de la responsabilidad social empresarial está tomando cada vez mayor importancia, pues en ella se refleja el papel que desempeña la empresa dentro de la sociedad y su contribución al desarrollo de esta, de tal manera que se logre la sostenibilidad de ambos; pero, ¿qué significa la responsabilidad social como tal?, para responder a esta pregunta, se debe tener en cuenta que existen dos conceptos de responsabilidad social: el concepto clásico y el concepto socioeconómico.

- *Concepto clásico.* Enfatiza que la única responsabilidad social de la administración es lograr mayores ganancias, es decir incrementar las utilidades de los accionistas.

- *Concepto socioeconómico.* Enfatiza que la responsabilidad social de la administración no sólo implica incrementar las ganancias, sino también defender y mejorar el bienestar de la sociedad, la cual espera y alienta la participación del gremio empresarial en el ámbito social, político y legal.

Estos dos conceptos tienen diferencias fundamentales, por lo que pueden entenderse mejor, si se basa en las personas, más que en responsables de las organizaciones (ver figura 22).

Menor	Responsabilidad social		Mayor
Etapa 1 Propietarios y dirección	Etapa 2 Empleados	Etapa 3 Constituyentes de un entorno específico	Etapa 4 Toda la sociedad
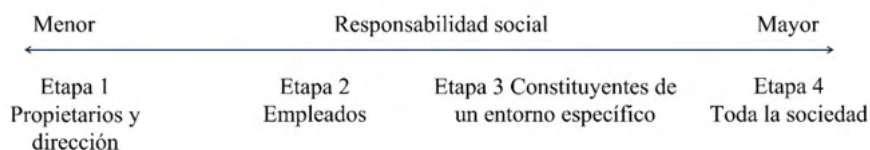
Figura 22. Etapas de la progresión de las responsabilidades de la organización

Fuente: Elaborado en base de Robbins & Coulter (2005)

Dentro de lo que involucra la responsabilidad social, de acuerdo con Robbins & Coulter (2005) se puede apreciar cuatro etapas: la primera de ellas constituye aquella en donde el gerente adopta una postura clásica de la responsabilidad social y va tras los intereses de los accionistas. En cambio, los gerentes en la segunda etapa enfocan sus responsabilidades hacia los colaboradores, mejorando las condiciones de trabajo, ampliando sus derechos, incrementando la seguridad laboral y centrándose en las inquietudes de derechos humanos. Por consiguiente, los gerentes en la etapa tres redireccionan sus responsabilidades, principalmente hacia los clientes y proveedores mediante el establecimiento de precios

justos de los productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores, entre otras acciones, pues satisfaciendo la necesidad de los clientes y proveedores se cumplirá con los accionistas. Finalmente, la última etapa se caracteriza por tener el mayor compromiso socioeconómico (con toda la sociedad), promoviendo la justicia social, conservación del medioambiente y respaldando actividades sociales y culturales.

Responsabilidad ecológica y cuidado del medio ambiente

Hoy en día, los gerentes reconocen y otorgan gran importancia al vínculo directo existente con las decisiones y las actividades de la organización y las repercusiones que estas puedan tener sobre el medio ambiente. Dicha postura es conocida también como el enfoque ecologista de la gerencia. Sin embargo, algunas empresas sólo se limitan a cumplir lo que impone la ley, mientras otras apuestan por una buena relación empresa-ambiente, de modo tal, han tomado la decisión de realizar modificaciones más radicales para que sus productos y procedimientos sean más limpios. A continuación, se muestra el siguiente modelo de las posturas que pueden adoptar las diversas organizaciones existentes en la sociedad (ver figura 23).
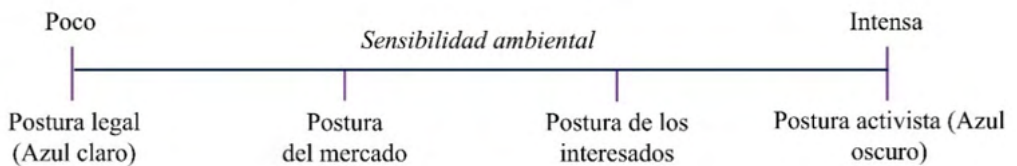
Figura 23. Posturas ecológicas de las empresas

Fuente: Elaborado en base de Robbins & Coulter (2005)

La postura legal, consiste en realizar solo lo que la ley impone, es decir, obedecer las reglas, leyes y normas, sin objeciones legales, aunque ello no les limita e incluso tratar de sacarle ventajas o de hacerle “jugadas” a la legislación, de manera que en esta postura demuestran las organizaciones poca sensibilidad ambiental. A medida que las empresas se vuelven más sensibles a temas ambientales, se adhieren a una postura de mercado, donde responden a las demandas ambientales que sus clientes soliciten. En cambio, en la postura de los interesados, es la empresa u organización quien se esfuerza cada vez más por cumplir las demandas ambientales de empleados, proveedores y la comunidad en su conjunto. Por último, la organización adopta una postura activista, implantando políticas, procesos y demás actividades de corte ecologistas.

Claro preocupado por el medio ambiente

En 2010, la empresa de telefonía móvil Claro y el Ministerio del Ambiente lanzaron la campaña de reciclaje de celulares y sus accesorios en desuso denominada "YO SOY CLARO, YO RECICLO".

Como parte del programa, "CLARO ejecuta una iniciativa que busca crear conciencia en la población respecto a la importancia del cuidado del ambiente, promoviendo el desecho responsable de celulares, baterías y accesorios en desuso".

Dicha campaña se mantiene vigente a la fecha (2018) y hasta el momento ha logrado los siguientes resultados:

- Reciclado de más de 145, 000 piezas.
- Charlas educativas a más de 117, 000 niños.
- Instalación de más de 130 puntos de acopio.

Figura 24. Claro preocupado por el medio ambiente

Fuente: Claro (2017)

Promoción de inversiones

Teniendo en cuenta la estrecha relación existente entre la inversión, el crecimiento económico y la generación sostenible de empleo, promover la inversión resulta un requisito indispensable si se desea lograr un verdadero desarrollo económico, es decir, que vaya acompañado de una mejora en el bienestar social (que incluye familias y empresas).

Cabe mencionar, la promoción o el fomento de la inversión, como tal, implica no solo brindar "facilidades" para su desarrollo a través de implementación de políticas, sino, también brindarle un escenario estable para los inversionistas, lo que involucra, además de la política, la parte económica y social. Dentro de las condiciones favorables que atraen a la inversión tenemos: la eestabilidad macroeconómica, la estabilidad jurídica, la estabilidad política, el tamaño de mercado, la infraestructura adecuada y finalmente la disponibilidad de factores de producción.

Reconociendo la contribución positiva de la inversión al desarrollo de un país, una de las principales tareas a llevar a cabo, es el establecimiento de un escenario favorable para la inversión, con las condiciones necesarias que faciliten el buen desempeño de los negocios y la iniciativa privada.

Ética y Deontología Empresarial

Llamamos ética al conjunto de normas morales que rigen el accionar diario de una persona. Es aquel esquema de valores que permite distinguir entre "lo bueno" y "lo malo". Esta definición trasladada a una dimensión mayor implica el accionar diario, y por consiguiente la toma de decisiones buenas o malas, de un conjunto de personas que buscan cumplir con los objetivos de la organización a la que pertenecen, pero sin dejar de lado sus propios intereses. A tales ideas, lo llamamos ética empresarial.

En tanto la deontología, forma parte de la ética e implica el desempeño profesional

de un individuo, hace referencia a que este debe actuar en el ejercicio de su profesión de la manera más correcta posible, contribuyendo con la sociedad en la que se desenvuelve. En ese sentido, se debe entender a la organización como algo más que una simple estructura funcional; se debe considerar también la complejidad y la relevancia que tienen las decisiones y el accionar diario, así como también la repercusión que estas puedan tener, no solo sobre la sociedad y el medio en el que se desenvuelve dicha organización, sino también sobre sí misma. Pues, recordemos que involucra a un conjunto de personas que buscan satisfacer no solo los objetivos de la organización, sino también los suyos, impulsándolos a actuar de determinadas formas en el desempeño de sus actividades profesionales para contribuir con ello.

Y es aquí donde surge la importancia del papel del gerente, quien se debe encargar de consensuar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales propios de sus colaboradores, además de que estas acciones impacten de manera positiva en la sociedad y en todos los grupos de interés.

ESTILOS GERENCIALES

> "En una organización, mientras más se desarrolle un individuo como persona, más puede lograr la organización. En esta percepción se fundamenta la atención que hoy damos al desarrollo del gerente y a su educación avanzada. Mientras mayores sean la seriedad y la integridad, los objetivos y la competencia de la organización, más campo de acción habrá para que el individuo desarrolle su personalidad."
>
> Peter Drucker

La teoría del comportamiento muestra una serie de estilos que puede adoptar el administrador, en la praxis administrativa. En ese orden de ideas, la forma de cómo se administre una empresa, o una institución pública, estará condicionada por el estilo gerencial, de cada gerente o administrador. Cabe señalar, los estilos gerenciales varían según las convicciones que tienen las personas respecto al comportamiento del capital humano en la organización. Estas condiciones moldean no sólo las formas de dirigir a las personas, sino, la forma de cómo se divide el trabajo, se planea y organiza las diversas actividades. En el presente capítulo, mostramos los principales estilos gerenciales, que la teoría administrativa recoge, y que por ahora sirven para explicar la dinámica organizacional, fundamentalmente en lo referido a las convicciones que adoptan acerca de sus colaboradores en las organizaciones.

TEORÍA X Y TEORÍA Y

Douglas McGregor economista norteamericano, es considerado como un ilustre de la escuela de relaciones humanas en la Ciencia Administrativa, gracias a su aporte de las teorías "X" y "Y" en el siglo pasado. Mcgregor (1966) publicó en su obra The Human Side of Enterprise (El lado humano de las organizaciones) dos pensamientos centrales que suelen tener los directivos, denominando teoría "X" y teoría "Y". Los directivos según el pensamiento de la teoría X, consideran a los colaboradores como animal (es) de trabajo, que sólo trabajan si son amenazados, y para ello deben implementar mecanismos de castigo y cohersión, y por otro la teoría "Y" se basa en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Chiavenato (2014) señala que McGregor contrasta dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: en primer lugar, se encuentra el estilo basado en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática denominada teoría X, en segundo lugar, el estilo basado en los pensamientos modernos de conducta humana, denominado teoría Y.

Teoría X

La teoría "X", constituye el pensamiento tradicional de la administración. Por hoy muchas propuestas de esta teoría han quedado obsoletos, es decir, ideas equivocadas e incorrectas que se percibían sobre la conducta humana, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Ideas	Descripción
Son indolentes y perezosas por naturaleza	Las personas evitan trabajar y hacen el mínimo esfuerzo posible a cambio de retribuciones monetarias o materiales.
No tienen ambición	Este tipo de personas no asumen responsabilidades por lo que se dejan llevar por los que asumen el liderazgo.
Resistencia a los cambios	Este tipo de personas se resisten al cambio, tratan de buscar seguridad pretendiendo no correr riesgos que las pongan en peligro.
Absoluta dependencia de los jefes	Este tipo de personas tienen la conducta de dependencia, por lo que son incapaces de ejercer dominio propio en ellas mismas, por lo tanto, están a la orden de quienes los conducen.

Tabla 20: Pensamiento de la teoría X sobre la conducta humana

Fuente: Elaborado en base a Mcgregor (1966)

La teoría "X" concibe ciertas premisas que reflejan un estilo rígido, duro y autocrático, obligando que los colaboradores trabajen con base en lineamientos previamente establecidos y planificados, que necesariamente deben realizarse para alcanzar los objetivos y metas. Bajo el enfoque de esta teoría, los colaboradores son vistos como recursos o medios de producción. Las empresas dedicadas a la actividad de construcción civil son ejemplos típicos de administración basados en la teoría "X".

Teoría Y

La teoría Y se fundamenta en pensamientos y premisas que parten del reconocimiento que los trabajadores son seres humanos, que para demostrar un mejor rendimiento deben ser motivados y reconocidos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Pensamiento y premisa	Descripción
Inherentemente	Su pensamiento y premisa está basado en que los colaboradores no sienten desagrado por el trabajo. Su esfuerzo físico como el mental en el campo laboral es normal, como jugar o descansar.
Por su naturaleza intrínseca	Los colaboradores no son pasivos, ni se resisten a las necesidades de la empresa.
Las personas tienen motivación	Las personas cuentan con potencialidades desarrolladas, cuentan con patrones de conducta y capacidades para asumir responsabilidades.
Bajo ciertas condiciones	El ser humano promedio aprende y asume sus propias responsabilidades, pero también a buscarlas.
Capacidad	Los colaboradores desarrollan capacidades que les permite generar imaginación y creatividad, que contribuye en la solución de problemas dentro de la organización.

Tabla 21: Pensamientos y premisas de la teoría Y

Fuente: elaborado en base a Mcgregor (1966)

Respecto de los pensamientos y premisas del ser humano, la teoría Y representa un estilo o forma de administración abierta, dinámica y democrática. Es allí donde la administración se convierte en una serie de procesos para crear oportunidades, liberar potencialidades en los colaboradores, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento personal y ofrecer orientación sobre los objetivos de la organización. Luego de ver el concepto de ambas teorías, se plantean algunos ejemplos de empresas en nuestro medio[1].

Ejemplo de administración según la teoría X

ABANCORP S.A.C., es empresa de construcción de edificios. El personal de construcción civil está caracterizado por su dependencia que los hace incapaces de autocontrolarse y autodisciplinarse: prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades y en el dinero es su principal motivador. Para lograr el manejo adecuado de estas personas y lograr el cumplimiento de los objetivos, el gerente ejerce la autoridad formal, es decir, delega tareas bajo presión. Tiempo límite de termino.

Estilos de dirección: *autoridad formal y de constante presión.*

Figura 25. Ejemplo de administración según la teoría X

Fuente: Elaboración propia

Las empresas dedicadas a la actividad de educación, investigación, consultoría, son ejemplos de administración basados en la teoría Y.

Ejemplo de administración según la teoría Y

Arellano Marketing es una empresa peruana con oficinas a nivel de América Latina, esta organización está orientada a la investigación y consultoría de marketing. Inició sus operaciones el año 1996 por su fundador, el doctor Rolando Arellano Cueva, quien lleva su apellido la empresa, la misma, que lo integra un equipo multidisciplinario especializado con elevada trayectoria profesional en investigación y Marketing (Arellano Marketing, 2018)

En esta organización los profesionales realizan actividades complejas mostrando agrado innato para el trabajo. Estas características, unidas a las actividades propias de la empresa que requiere de participación de cada trabajador, así como la delegación de trabajo crean el escenario adecuado y necesario para establecer un estilo gerencial basado en la teoría Y.

Estilos de dirección: *dirección participativa, innovadora y humanista.*

Figura 26. Ejemplo de administración según la teoría Y

Fuente: Basado en Arellano Marketing (2018)

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT

Rensis Likert un estadounidense reconocido por las investigaciones que realizó sobre los estilos de gestión, fue educador y psicólogo organizacional, además, es un referente según de teoría conductista, el cual considera que la administración es un proceso

1. Las empresas dedicadas a la actividad de construcción civil son ejemplos de administración basados en la teoría X.

relativo y no está regulado por principios o normas universales que sean validos a cualquier escenario. Por lo tanto, desde el pensamiento del Likert las organizaciones son diferentes ya sea por sus características o por la forma de administrarse y depende de las condiciones internas y externas en las cuales operan. Para ello, Rensis Likert propuso clasificar el sistema de administración en 4 grandes perfiles organizacionales (Chiavenato, 2014).

Sistemas	Descripción
Autoritario coercitivo	Este sistema se caracteriza por ser autocrático, fuerte, arbitrario y coercitivo que es rígido para controlar todo lo que está a su alcance dentro del sistema organizacional. Es conocido por ser uno de los sistemas más duros y cerrados.
Autoritario benevolente	Es una variante atenuada del sistema anterior. En esencia, es como el sistema uno, pero más condescendiente y menos estricto
Consultivo	Tiende hacer un sistema con un enfoque más participativo que autocrático. Es la representación de reducción gradual de la arbitrariedad organizacional.
Participativo	Se considera un sistema democrático que escucha a sus participantes, es decir es más abierto de todos los demás sistemas de administración.

Tabla 22: 4 sistemas de administración

Fuente: Elaborado en base a Chiavenato (2014)

En la tabla 23 se puede observar las principales características de los cuatro sistemas en los aspectos de: sistema de recompensa y castigos, de comunicación, de proceso decisorio y de relaciones interpersonales.

	Sistema de administración			
Variables principales	Autoritario Coercitivo	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso Decisorio	Está centralizado en la cúpula de la organización.	Está centralizado en la cúpula de la organización, solamente permite cierto grado de delegación.	Caracterizado por consultar a niveles inferiores, que permite la participación y delegación.	Es descentralizado totalmente. Se encarga de definir políticas y controlar los resultados organizacionales.
Sistema de Comunicación	Este sistema es precario y está caracterizado por comunicaciones verticales y descendientes que contienen órdenes.	Estos sistemas son relativamente precarios, donde las relaciones descendentes prevalecen por encima de las ascendentes.	Estos sistemas tratan de facilitar el flujo en dirección vertical (descendiente o ascendente) y horizontal.	La relación de estos dos sistemas es eficientes y fundamentales para el éxito de la organización.

Relaciones Interpersonales	La relación de estos sistemas provoca desconfianza. La organización informal está prohibida y es considerada perjudicial. Los puestos confinan a las personas	Son toleradas, con cierta condescendencia. La organización informal es incipiente y es considerada da una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones. La cúpula facilita la Organización informal sana.	Trabajo en equipos. La formación es importante. Confianza mutua, Participación y entrega de los grupos.
Sistema de Recompensa y Castigos	Utilizan sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Rara vez dan recompensas (estrictamente salariales)	Utilizan sanciones y medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Recompensas salariales rara vez sociales	Utilizan premios materiales (principalmente salarios). Premios sociales ocasionales. Rara vez se aplican sanciones o castigos	Utilizan recompensas sociales, materiales y salariales. Rara vez se aplican sanciones, cuando se aplican, son definidos por los equipos.

Tabla 23: Características principales de los 4 sistemas administrativos

Fuente: Chiavenato (2014)

El segundo sistema, frecuentemente se encuentran en las compañías industriales, principalmente en aquellas que utilizan una avanzada tecnología y mano de obra especializada, y mantienen de alguna u otra manera la coerción para no perder el control sobre la conducta en los colaboradores en todas las áreas de la organización.

Ejemplo*: El área de producción de la empresa Aje Perú es un claro ejemplo. Usa tecnología avanzada y mano de obra calificada, sin embargo, aún mantiene formas de coerción hacia sus colaboradores.*

El tercer sistema, en su gran mayoría lo representan las organizaciones del sector servicios, como son los bancos, cajas rurales y municipales e instituciones financieras, como también en ciertas áreas administrativas de compañías industriales que están más organizadas y avanzadas, en relación con sus colaboradores.

Una mirada a la realidad: *este estilo suele ser usado en las empresas del sector bancario.*

El sistema de administración consultivo se caracteriza por la para participación de los niveles inferiores y se las consulta, permite la comunicación vertical y horizontal a la vez que genera una mayor seguridad en las personas y en sus relaciones. En esta clasificación ingresa muy bien el BVVA Banco Continental, una organización que, además de cumplir con los requisitos anteriores, busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana, así como el énfasis en recompensas tanto salariales como sociales.

Dada la naturaleza de las actividades que el BVVA Banco Continental realiza y la

relación participativa que se tiene con los trabajadores, es un ejemplo de administración consultiva.

Respecto al sistema 4, podemos decir que se encuentra fuera de práctica. Este tipo de sistemas se encuentran en organizaciones que utilizan tecnología y personal altamente especializado y desarrollado. Algunas organizaciones son de servicios, publicitarias o consultoras, que se caracterizan por tener profesionales actividades de alta complejidad.

Como bien se ha mencionado, este tipo de sistemas en administración son muy difíciles de encontrar, sin embargo, podríamos citar, basándonos en la teoría nuevamente a Arellano Marketing, IPSOS Apoyo, etc.

Una mirada a la realidad: *las empresas de consultoría hacen uso de este estilo, dado que necesitan la participación y total de todos sus colaboradores.*

TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI

La “teoría Z” también conocida como el “método japonés”, es estudiada por varios autores y académicos que han tratado de brindar una explicación concreta del mundo occidental y el éxito obtenido por las empresas por el lado del continente asiático. La teoría Z, fue abordada por (Ouchi, 1981) y es considerada como una teoría administrativa emergente. Su interés estuvo enfocado en investigar los factores influyentes en la productividad y calidad en las organizaciones. Ouchi manifiesta que existen tres tipos de características que asimilan las organizaciones, en primer lugar, las de tipo “A” propias de organizaciones del continente americano, en segundo lugar, organizaciones de tipo “J” propias de las compañías japonesas, por último, las empresas de tipo Z que se caracterizan por tener una nueva cultura. Las características de la cultura Z son poco aplicadas en las organizaciones del occidente, sino que más bien se adecuan mejor a ciertas características de organizaciones japonesas (Ouchi, 1982)

Organizaciones japonesas	Organizaciones americanas
• Empleo de por vida	• Empleo a corto plazo
• Proceso lento de evaluación y promoción	• Proceso rápido de evaluación y promoción
• Carreras no especializadas	• Carreras especializadas
• Mecanismos implícitos de control	• Mecanismos explícitos de control
• Proceso colectivo de toma de decisiones	• Proceso individual de toma de decisiones
• Responsabilidad colectiva	• Responsabilidad individual
• Interés holista	• Interés segmentado

Tabla 24: Comparación entre las empresas japonesas y americanas

Fuente: (Aquiles & Vega, 2004, pp. 26–27)

¿QUÉ ES LA TEORÍA Z?

> La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal. Pero ¿por qué esta área de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada (López, 2001, para. 3)

Principios fundamentales de la teoría Z

Existen ciertos principios abordados y fundamentados en la teoría Z que hasta el día de hoy aún siguen teniendo vigencia en el ámbito organización (Cardona, 1993). El primer principio es el estilo corporativo, este se ve reflejado en la toma de decisiones, el consenso y la participación en los colaboradores, el segundo principio está relacionado con el sentido de pertenencia el cual hace referencia a la participación de la filosofía de la organización lo que le permite al colaborador sentirse parte de ella, por lo que la gerencia estimula su comportamiento, el tercer principio está basado en la confianza, es cuando se tiene fe en las personas y trata de que estas se desarrollen con autonomía, el cuarto principio se enfoca a la delicadez y se centra en el respeto hacia las personas, sin poner trabas o condiciones o mandatos, el quinto principio se basa en la intimidad y está bajo el soporte de las relaciones construidas con una buena comunicación en valores, solidaridad y prudencia hacia el prójimo.

Según Ouchi (1981), para toda empresa, desde la más solemne de las organizaciones hasta el más sencillo de los comercios, sabe que construir una organización no es lo mismo que construir una casa. Lo único que va a sostener y mantener una organización unida es una gran dosis de entusiasmo. El proceso de evolución es lento, normalmente se requiere muchos años para que llegue el momento de transición. Para ello plantea un conjunto de pasos que servirán para guiar a cualquier persona, desde un colaborador hasta un director ejecutivo.

a. Paso 1. Comprender la organización Z

A toda persona que forma parte de organización se deberá inculcar la filosofía de la teoría Z. Posiblemente exista escepticismo, para ello se deberá fomentar la discusión de las ventajas y desventajas de esta teoría, además, se debe construir un ambiente de confianza donde el escepticismo se manifieste naturalmente. Las personas que son honorables son las responsables de liderar y aplicar la experiencia Z. cabe señalar que esta persona honorable no es aquella que se deba enfocar a dar consejos sobre moralidad, sino

que tenga la capacidad de hacer frente a las dificultades y que sea sincero y voluntario en solucionar los problemas de los clientes, supervisores, subordinados, entre otros agentes de la compañía. Entonces una persona honorable es aquella que debe tratar a todos por igual con respeto y valores al momento de relacionarse (Cardona, 1993)

b. Paso 2. Analizar la filosofía de la organización

En este segundo paso Ouchi fundamenta que no es necesario tener en claro lo que debería ser su empresa, sino lo que es. Existen muchas razones que justifican esto como que no es posible realizar una estructura de una filosofía estando al borde del vacío, por ello es importante comprender las decisiones claves que toma la empresa, y otra, la importancia que tiene la filosofía en cuanto a la discordancia que existe entre lo que declaran aconsejable y lo que realmente hacen los altos directivos.

c. Paso 3. Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder

En este paso el líder y director de la empresa, toman un papel fundamental tras definir la filosofía de la empresa, donde estos a la vez pueden manifestar cualquier incomodidad o acuerdo con lo que se acciona internamente.

d. Paso 4. Poner en práctica la filosofía

En un sistema formal es necesario determinar quién rendirá las cuentas u errores que se cometan. El ideal de Ouchi es que en una organización no debe existir un organigrama o divisiones, sino debe existir equipos; un buen equipo que puede afrontar cualquier dificultad que se presente sin tener alguna especialización o un nivel jerárquico.

e. Paso 5. Desarrollar las habilidades de relaciones humanas

El conocimiento es una base fundamental en las relaciones humanas, esta se puede detectar en la conducta del ser humano y la capacidad que tiene al momento de relacionarse, estos vienen hacer una pieza clave para el desarrollo de las habilidades en el capital relacional. En tal sentido, se podría decir que los principios de la escuela humanista son absorbidos por la teoría Z.

f. Paso 6. Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema

Según la teoría propuesta por Ouchi, se debe realizar una evaluación, del comportamiento del personal, con el fin de determinar, si estos han tenido un impacto positivo en relación con la filosofía de la empresa, y esto se puede desarrollar a través de cuestionamientos, en beneficios, entrevistas y distintas pruebas.

g. Paso 7. Involucrar al sindicato

Ante cualquier cambio que se realice en la organización, el sindicato debe estar incluido en los planes. La relación que existe con el sindicato debe de ser de interés tanto a nivel político y funcional en la empresa.

h. Paso 8: Procurar la estabilidad del empleo

Una de las causas de éxito en una compañía de tipo Z, llega a darse gracias a la baja rotación del personal, porque permite mantener al personal experimentado en un puesto de trabajo, en efecto generan elevados índices de productividad y crecimiento para la organización.

i. Paso 9. Toma de decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción

Es propicio señalar que la generación juvenil es impaciente. Es por ello que los procesos de evaluación deben ser con el mayor tiempo posible para que los colaboradores puedan concientizarse de lo importante que son los proyectos que tiene la organización en relación con el cambio organizacional y el rendimiento a largo plazo.

j. Paso 10. Ampliar el horizonte profesional

La capacitación constante del personal administrativo debe ser prioritario en una organización tipo Z porque permitirá el buen desempeño y especialización en el puesto laboral. Cabe mencionar, los colaboradores que son especialistas y permanecen por un largo periodo de tiempo en un solo puesto, perderán el interés, entusiasmo y dedicación al no tener la posibilidad de crecer dentro de la organización. En ese sentido, la alta dirección debe equilibrar la balanza y tratar de promover o ascender al colaborador para ampliar mejor el horizonte de sus colaboradores.

k.Paso 11. Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel

De todas las etapas antes mencionadas se han excluido a todos los colaboradores de niveles inferiores y solo se han considerado a los colaboradores profesionales y administrativos. Las razones para empezar en la cima de la jerarquía se explican en que un colaborador de nivel inferior no puede participar, a menos de que este se encuentre preparado por encima de quien lo invita a hacerlo. Si tales colaboradores desean que se les incluya en una relación de cooperación y confianza, deberán superar trabas y el escepticismo que gobierna en el promedio del consciente colectivo.

l. Paso 12. Busca el lugar preciso para poner en práctica la participación

Si las empresas promueven recompensas equitativas, seguridad del empleo y coordinación entre divisiones, podemos afirmar que el compromiso y productividad de los colaboradores empezarán a incrementarse. Gran parte de la productividad deficiente que los directivos atribuyen a los operarios resulta de conductas no captadas, información desapercibida, maquinarias no reparadas oportunamente y de proyectos cuya coordinación puesta en manos de altos directivos apáticos compiten entre sí. Por ejemplo, compañías como Protec & Gamble han logrado incrementar su productividad en forma significativa a través de enfoques de participación a nivel del área de producción.

m. Paso 13. Permitir el desarrollo de relaciones “holistas”

Estas relaciones son una consecuencia de la integración social, es decir, de unir

a supervisores y (colaboradores) como iguales temporales y demostrar, la distancia que existe entre ellos no es distante. Por lo tanto, sería un craso error esperar beneficios de productividad homogénea de los colaboradores.

ESTILOS DE GERENCIA EN UNA COMPAÑÍA INTERNACIONAL

La gerencia y el estilo gerencial son factores determinantes para el rumbo de una organización, pues de ella depende el éxito o fracaso de la misma; pero, cuáles son los estilos gerenciales identificables dentro de las grandes corporaciones internacionales, donde la brecha cultural entre el país de origen y de destino es más notoria, que, por tanto, afecta al estilo gerencial que se maneja en cada uno de los establecimientos de la compañía.

Según Stoner et al. (1996), en su libro *Administración*, dentro de las posturas tomadas por los gerentes con respecto a los estilos gerenciales en una compañía internacional se pueden identificar tres tipos de gerentes:

- **Gerente Etnocéntrico.**

En ella el gerente asume una actitud "etnocentrista", es decir, considera que las prácticas administrativas que provienen del exterior son inferiores a las de su país de origen y, por tanto, dichas prácticas pueden ser exportables al igual que los bienes y servicios de la organización.

- **Gerente Policéntrico.**

El gerente entiende que todos los países son diferentes y difíciles de entender y, por consiguiente, considera que los gerentes locales del país extranjero entienden mejor sus propias necesidades y políticas administrativas, de tal modo que la organización local debe depender de las oficinas en el exterior.

- **Gerente Geocéntrico.**

Reconoce las similitudes y diferencias existentes entre un país y otro, así como las políticas administrativas manejadas en las oficinas locales (extranjeras y nacionales); por tanto, trata de hallar un equilibrio entre aquellas que resulten más efectivas para su aplicación, independientemente de su origen.

Una mirada a la realidad: El caso de Valentín Choquenaira y la multinacional Xstrata.

En 2008, Valentín Choquenaira, un ingeniero con una vasta experiencia en la minería (25 años), asumió el reto de llevar a cargo la gerencia general del proyecto minero Las Bambas, uno de los principales proyectos de la multinacional Xstrata, que posteriormente se fusionó con la empresa china Glencore.

De acuerdo con el Diario Gestión (2010), el ascenso de Choquenaira, a la gerencia general, es un claro ejemplo de la postura con respecto al estilo gerencial (policéntrico) manejado en ese tiempo por la multinacional, tal y como se señala a continuación:

"La multinacional Xstrata deja claro a través de esta decisión que ellos creen plenamente en que las políticas de administración de una empresa son mejor atendidas por su propio personal administrativo, es decir, personal local".

Por otro lado, un factor fundamental para entender mejor la decisión "estratégica" de la multinacional es la comunicación, pues durante el periodo en mención, la minería era un tema bastante polémico y muy poco aceptado entre las comunidades nativas, donde la falta de una comunicación fluida era el principal obstáculo para lograr un acuerdo. Y, es aquí donde la intervención de Choquenaira se vuelve fundamental para la empresa pues gracias a su habilidad de poder comunicarse en el idioma de estas comunidades se logró avances positivos y significativos.

A esto se añade que para hallar la aceptación de la comunidad más que el convencimiento, el tema en sí es cómo se establece una comunicación fluida y el entendimiento de la cultura.

Choquenaira menciona que, al tener raíces de Cusco, le permite observar la cultura andina, entender sus necesidades, expectativas y su dialecto. Además, le facilita tener mejor fluidez al momento de comunicarse y más aún si se establece el dialogo con estas personas, permite entender con prontitud las aspiraciones que ellos tienes (Gestión, 2010)

Finalmente, en octubre de 2014, Choquenaira dejó la gerencia del proyecto, logrando cambios significativos para la multinacional, pues para ese entonces el proyecto se encontraba en un 75% en su construcción global, un avance importante que no se habría podido lograr sin una gestión eficiente y la decisión estratégica de aplicar una gerencia policéntrica por la empresa.

Figura 27. Caso de Valentín Choquenaira y la multinacional Xstrata

Fuente: Gestión (2010)

UN NUEVO ENFOQUE DE LAS TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS GERENCIALES

Los diferentes estilos planteados en los acápites anteriores, que han sido propuestos oportunamente por cada autor en correspondencia a su tiempo y espacio, describen los estilos gerenciales desde la óptica de los gerentes y su respuesta a las características propias de la organización, basados en la actividad productiva que estos realizan. Entre ellos, el planteamiento de Likert es, tal vez, el ejemplo más claro: no hay estilo malo si esta es aplicada en la organización adecuada de acuerdo con las actividades que esta realiza. Sin embargo, es importante analizar dichos estilos desde una óptica distinta, pero no lejana a la realidad organizacional.

Maslow, en su libro *La amplitud de la Naturaleza Humana*, realiza un análisis muy interesante respecto a los niveles de necesidades que cada colaborador de una empresa tiene. Al realizar el planteamiento de la Teoría Z de la administración realiza la diferencia entre dos clases de personas autorrealizantes: el primero son aquellas que evidentemente son sanas, no obstante que hayan obtenido escaza tendencia o en aquellas que han centrado sus experiencias importantes y trascendentales. Son para las personas con anhelos de autorrealización con trascendencia para quienes Ouchi desarrolla la Teoría Z. En particular este tipo de personas se centran en lo práctico, en lo realista, mundanas, capaces, profanas y que prefieren vivir más en el mundo presente, por lo que el autor ha llamado dominio-D, enfocado al mundo de las necesidades y cogniciones de deficiencia. Estos últimos llenan los criterios que establecen las teorías de McGregor. Por consiguiente,

las personas con autorrealización deberán no solamente llenar los criterios de la teoría, sino que la han trascendido o rebasado, por lo que viven en un nivel denominado como Teoría Z.

Desde esta óptica podemos decir que tanto las teorías planteadas por McGregor y Maslow tienen en si sus orígenes, los estilos de vida de los trabajadores que el administrador tiene bajo su dependencia. El gerente responde al comportamiento de sus colaboradores con el estilo adecuado dada las características mencionadas. Por otro lado, el planteamiento de Likert, como ya lo hemos analizado, también tiene sus inicios en cómo se comportan los trabajadores y los anhelos que ellos tienen en la vida.

A raíz de este análisis que presentamos a continuación, creemos que es posible desarrollar un enfoque distinto de estructurar los estilos gerenciales. Partimos de razonamientos que están intrínsecos en los planteamientos que cada autor realiza como propuesta teoría, y lo recogemos para plantear una estructura diferente a las tradicionales.

La siguiente tabla reúne las concepciones de las teorías respecto a las actitudes de los trabajadores en 4 variables principales: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos. Estas variables son relacionadas con las teorías antes mencionadas. Por fines didácticos, tales teorías los agrupamos en base a sus características similares; así, los sistemas 1 y 2 de Likert guardan una relación con la Teoría X de McGregor y los sistemas 3 y 4 con la Teoría Z.

En la tabla 25, se busca establecer la relación que puede existir entre las necesidades personales de cada persona y los estilos que los gerentes deben aplicar en respuesta a ellas. Para ello hacemos uso de la Pirámide de las Necesidades de Maslow y establecemos una relación con las teorías ya analizadas.

Variables principales	Sistema de Administración			
	Teoría X		Teoría Z	
	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso decisorio	Son personas dependientes, incapaces de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado, le rehúyen al trabajo y evaden la responsabilidad para sentirse más seguros.		Este tipo de colaboradores buscan y aceptan responsabilidades y desafíos, se autodirigen y para ellos ven el trabajo como una forma de divertirse o descansar.	
Sistema de comunicación	Tiene tendencia a hacer vida social, establecer grupos informales que no contribuye en nada positivo en el logro de los objetivos de la organización: esos grupos son una distracción para el trabajador		Este tipo de colaboradores no son, por naturaleza, pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, pero pueden volverse así debido a su experiencia profesional negativa en otras empresas. Buscan establecer grupos informales, pero de manera proactiva y son por naturaleza comunicativos.	

Relaciones interpersonales	Las personas son egocéntricas por naturaleza y por lo general sus metas personales se oponen a los de la empresa.	El ser humano tiene la capacidad de tener motivaciones, desarrollo potencial, patrones de comportamientos apropiados y capacidad para tomar determinadas responsabilidades.
Sistema de recompensa y castigos	El ser humano bajo esta teoría y sistema le falta ambición, es perezoso, es indolente y le gusta evitar el trabajo, por lo que rinde al mínimo posible a cambio de una retribución salarial o material.	Las personas promedio no muestra desagrado innato por su labor. Hay que precisar que el trabajo puede llegar hacer una fuente de satisfacción y de recompensa si hay condiciones que se puedan controlar.

Tabla 25: Concepción de los trabajadores según las teorías analizadas

Fuente: Chiavenato (2014)

Variables	Sistema de Administración			
	Teoría X		Teoría Z	
	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso Decisorio	Completamente está concentrado en la alta dirección	Centrado en la alta dirección administrativa, no obstante, permite una delegación rutinaria.	Su proceso decisorio se centra en consultar a los otros niveles de la estructura, buscando su participación y delegación.	Enteramente su proceso es delegar y descentralizar. Trata de controlar los resultados y definir las políticas de la institución.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Exclusivamente admite comunicación vertical y descendente, bajo una comunicación de órdenes de arriba hacia abajo.	Relativamente precario. Predominan las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	La comunicación vertical como horizontal tratan de facilitar su sentido.	Parte del éxito de la organización depende de los eficientes sistemas de comunicación.
Relaciones Interpersonales	Incitan desconfianza. Es por ello que se trata de impedir la informalidad que perjudica.	Son toleradas, con cierto consentimiento. Suele ser informal y se cree que es una amenaza para la compañía.	Existe una cierta confianza en los colaboradores al momento de relacionarse. La compañía trata de facilitar el crecimiento y desarrollo de manera informal y sano.	El trabajo es realizado en grupos. La información de estos equipos se hace importante. Se caracteriza por su mutua confianza, por ser participativa y por tener un intenso grupo comprometido.
Sistema de recompensa y castigos	Pone énfasis en las medidas disciplinarias. Muestra grado de obediencia rigurosa en regalos internos. Insuficientes recompensas (de origen estrictamente salarial)	Se enfoca en los castigos y las medidas rigurosas, no obstante, con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales muy escasas.	Enfatiza las recompensas monetarias como recompensas sociales. Es por ello, casi nunca existen castigos o penas.	Sus recompensas son sociales. Además, los materiales y las frecuentes recompensas salariales. Casi nunca hay castigos.

Tabla 26: Estilo de administración adecuada en respuesta a las características de los trabajadores

Fuente: (Chiavenato, 2014; Ouchi, 1981)
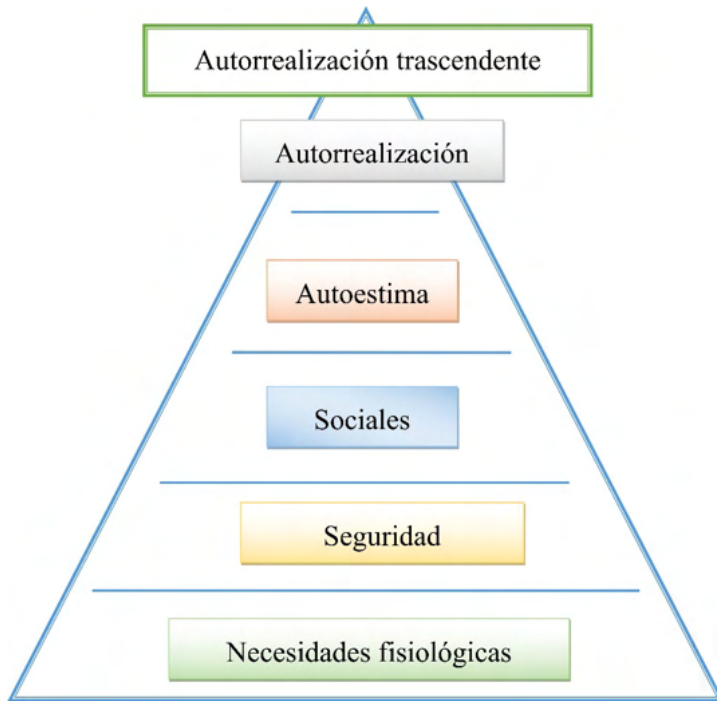
Figura 28. Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: Elaborado en base a Maslow

Para Maslow las necesidades humanas responden a una jerarquía. Cuando una persona satisface una necesidad, aparecen inmediatamente necesidades de orden superior. En realidad, todos buscamos satisfacer necesidades superiores, y de esa forma crecemos. Sin embargo, muchas veces experimentamos situaciones adversas, esas son las fuerzas regresivas que empujas hacia abajo.

ESTRATEGIAS GERENCIALES

> Cuando el líder sabe guiar a su equipo el destino solo es uno: el éxito.
>
> (Asociación Empresa Peruana del año)

En el presente capítulo presentamos las diversas estrategias que aplican los gerentes. Tales estrategias gerenciales se ubican en la cima de la pirámide, y tiene como base, el rol que desempeña y el estilo que aplica el gerente en la administración de una organización.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PROPUESTAS POR MICHAEL PORTER

Michael Porter, sostiene que existen tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar:

a. Estrategia global del liderazgo en costos.

El poder alcanzar una estructura de costos, más bajos que la competencia es uno de los principales objetivos que tiene una organización. La ventaja competitiva (liderazgo) de una organización centrada en costos, puede estar en la fabricación y producción estandarizada, y a bajos costos por unidad en un nicho de mercado que son sensibles al precio. Las organizaciones que tienen mayor acceso a los recursos tendrán mayor liderazgo en costos y gozarán de diferenciación, mientras que las pequeñas empresas compiten a menudo con una fuerte ventaja competitiva, para enfrentarse a un mundo empresarial cada vez más competitivo. Entonces, un producto de bajo costo será un producto vendido con mayor ventaja en un mercado amplio y complejo.

b. Estrategia de diferenciación.

Una estrategia de diferenciación es elaborar productos o servicios únicos en el mercado, dirigidos a consumidores poco sensibles al precio. Una ventaja competitiva enmarcada en la diferenciación no siempre es una garantía, más aún, si el segmento ya es satisfecho sus necesidades con productos estandarizados, o si los competidores pueden imitar el producto con rapidez. De ser el caso por productos especiales, empresas conocidas por su buena atención al cliente y servicio rápido.

c. Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Una organización que está enmarcada en una estrategia de enfoque o de alta segmentación, es aquella que se centraliza en grupos de clientes especiales, estos pueden ser, de una línea de productos, una región o zona geográfica específica y demás aspectos que podrían convertirse en el meollo de los esfuerzos de la organización, en vez de atender en su totalidad del mercado, ya sea de productos o servicios, la organización se debe concentrar en un determinado segmento (Leiva, 2013)

HERRAMIENTAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los gerentes para cumplir con sus objetivos y metas organizacionales pueden, además de las estrategias propuestas por Michael Porter, recurrir a cualquiera de estas o a varias a la vez, las cuales le proporcionan una serie de elementos que permiten utilizar eficiente y estratégicamente las fortalezas y ventajas internas.

Joint Venture

La estrategia propuesta, consiste en la alianza que se establece entre una o más empresas, con la finalidad de establecer una nueva entidad o una marca, pero sin olvidar su propia autonomía que la caracterizan a cada una. La organización en alianza conjunta trata de conseguir objetivos específicos que en su gran mayoría son difíciles de alcanzar. Además, en esta alianza estratégica su contribución a la misma puede ser de diferente índole, como contribución en capital, materias primas, tecnologías, recursos humanos y el know-how e incluso otros aportes que sirvan a la alianza establecida. En ese sentido, las empresas en el Perú tienen la facilidad de usar este fascinante mecanismo para aliarse con socios importantes y salir de su zona de confort hacia la internacionalización, siendo el Joint Venture una excelente alternativa que ayuda a lograrla (Oliveros, 2015).

Keiretsu

El termino Keiretsu hace referencia al concepto japonés, que se define como un modelo empresarial y del mantenimiento industrial que consiste en agrupar varias empresas, con intereses económicos comunes, con el propósito de implementar nuevas oportunidades de mercado, así como mejorarlas constantemente.

Se podría decir que Keiretsu, es un conglomerado de organizaciones con una gran distribución y suministros de manera cruzada entre sí, que llegan a formar alianzas estratégicas muy valiosas para las empresas. En ese sentido, las organizaciones entrelazadas por alianzas estratégicas amplia el panorama de nuevas oportunidades, de mercados locales, regionales, nacionales e incluso internacionales, debido a sus contribuciones y participaciones minoritarias (Delgado, 2014).

Outsourcing

El outsourcing es un concepto que hace referencia a la tercerización, también llamada externalización, pues ocurre cuando una determinada empresa a través de un contrato encarga a otra empresa externa para que cumpla o desarrolle ciertas tareas que la primera empresa u organización por determinados motivos no puede realizarlas. Es una técnica muy utilizada por las empresas en nuestro medio. Esta técnica facilita algunos procesos que en su mayoría son complementarios al rubro principal del negocio, con la finalidad de ser más competitivos y agiles frente al mercado.

Muchas organizaciones de diferentes modalidades son contratadas para realizar un proceso o servicio en concreto, dentro de la organización que la contrata. Es decir, la organización a través de la gerencia cumple un rol en delegar, alguno de sus procesos o servicios a una empresa tercera llamado outsourcing, con el propósito de agilizar, optimizar, reducir costos, entre otros beneficios. Entonces, el outsourcing es, transferencia de riesgos a una empresa que dé garantías y sea experta en el tema que está contratando.

El outsourcing es importante porque permite centrar esfuerzos de la organización en los principales objetivos y actividades del giro de la empresa. De esta forma, es posible brindar mayor valor agregado a los productos y clientes a través de procesos agiles, buscando mayores oportunidades en el mejoramiento del manejo de los procesos, además permite reducir el tiempo en los procedimientos y procesamiento. En la mayor parte contribuye a reducir costos directamente en los procesos o servicios tercerizados. Precisar que esta técnica al igual que otras tienen sus ventajas y desventajas (ver figura 24), pero si es muy bien utilizada, por las empresas en un contexto global puede permitir también dirigir sus esfuerzos en buscar la innovación empresarial (Díaz, 2012).

Ventajas	Desventajas
• Contribuye en el abaratamiento de los costos de producción. • Contribuye en obtener una mejor calidad de los productos. • Las tareas rutinarias se reducen • La empresa centra sus esfuerzos en las tareas de mayor rentabilidad	• Los trabajadores subcontratados no tienen incentivo de lealtad y un sentido de pertenencia hacia ésta. • La subcontratación elimina puestos de trabajo • Normalmente se contrata a los trabajadores con contrato de obra, por ello es normal su huida si encuentran un empleo de mayor calidad.

Figura 29. Ventajas y desventajas del Outsourcing

Fuente: Elaborado en base a Díaz (2012).

Benchmarking

Es preciso decir que Xerox fue la compañía que introdujo el concepto del benchmarking en 1979: “un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de compañías que son reconocidas como líderes

empresariales" (Chiavenato, 2014, p. 348). Spendolini agrega: "el benchmarking es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios, procesos de trabajo de empresas u organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de mejorar la propia organización" (Chiavenato, 2014, p. 348).

> [El benchmarking] permite comparar procesos y prácticas administrativas entre empresas para identificar lo "mejor de lo mejor" y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva. (…) alienta a las organizaciones a investigar los factores clave que influyen en la productividad y la calidad. (…) produce mejores resultados cuando se implanta como un todo.
>
> El propósito del benchmarking es desarrollar la habilidad de los administradores para detectar en el mercado las mejores prácticas administrativas de las empresas consideradas excelentes (benchmarks) en ciertos aspectos, comparar las prácticas vigentes en la empresa enfocada, evaluar la situación e identificar las oportunidades de cambio dentro de la organización (p. 438).

Etapas	Sub etapas
Planear	Elegir los procesos a evaluar
	Identificar y escoger al mejor competidor del mercado.
	Los benchmarks son identificados
	Organizar el equipo que realizará la evaluación.
	Elegir el método para reunir datos.
	Planear y establecer un cronograma de visitas.
	Utilizar el método elegido para reunir datos.
Analizar	Comparar la organización frente a sus competidores.
	Relacionar la información obtenida y crear un "centro de competencia".
	Se tiene que comprender, los procesos y medidas de desempeño.
Desarrollar	Establecer objetivos en base al nuevo nivel de desempeño.
	Se debe desarrollar uno o más planes de acción para lograr las metas e integrarlas a la compañía.
Mejorar	Se debe implementar acciones específicas, integrándolas en los procesos organizacionales.
Revisar	Se debe vigilar resultados y mejoras de la organización.
	Finalmente se debe revisar los benchmarks y las relaciones actuales con la compañía meta.

Tabla 27: Etapas del benchmarking

Fuente: Chiavenato (2014).

Kaizen

El kaizen o la mejora continua tiene sus inicios después de la Segunda Guerra Mundial, con el interés de los japoneses por imitar los productos occidentales, el empeño por mejorarlos y la afición por optimizar los procesos occidentales (Chiavenato, 2010). El kaizen hace referencia a la mejora continua y gradual, realizado a través de la cooperación activa y comprometida de todos aquellos que integran la compañía, en base a como lo hacen (Chiavenato, 2014). De acuerdo con Oakland, es una filosofía que se basa en mejora continua de los colaboradores de la organización, de tal forma que cada día mejoran sus tareas asignadas. Es decir, es hacer las cosas siempre un poco mejor (Chiavenato, 2014).

ESTRATEGIAS GERENCIALES CORPORATIVAS

Son diversas las estrategias que pueden aplicar los gerentes en sus organizaciones, algunas de ellas son a nivel del sector económico, como lo vimos en las propuestas de Michael Porter; otras son herramientas estratégicas que se pueden aplicar por cada empresa o en conjunto con otras; en este caso, estas estrategias son aplicadas a nivel corporativo y se aplican a organizaciones.

En el mundo empresarial internacional de hoy en día, centran sus esfuerzos en crear estrategias gerenciales que les permita posicionarse en estados muy altos de producción de bienes y de servicios, que por consiguiente les permite alcanzar niveles óptimos de competitividad en un escenario de mercado internacional.

En la década de los 60, Ansof empezó hablar sobre el concepto de estrategia empresarial, haciendo referencia a la filosofía de crecimiento de aquel entonces, es decir, se refería al desarrollo del mercado y diversificación de este, como también a la penetración del mercado partiendo del producto y mercado con la finalidad de desarrollar opciones estratégicas. En esa misma línea, Campbell indicó que las estrategias gerenciales corporativas eran establecer la misión y visión de las empresas, dado que esos dos elementos definen como debe ser la empresa, como desea actuar y a que actividad se va a dedicar. Además, las estrategias corporativas determinan las actividades que se deben realizar de manera obligatoria, para lograr ventaja competitiva. Tales estrategias permiten que la organización sea algo más que la suma de sus distintos negocios.

Como manifiestan Zarate & Gutiérrez (2013) hoy en día, el mundo empresarial tiene como soporte, estrategias que les ayuda a diferenciarse frente a su competencia y tratar de acaparar más en el mercado, a pesar de tener una gran participación de sus competidores.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) y Grupo Crédito S.A que son empresas controladas por Credicorp Ltd, cuyo accionista mayoritario es la familia Romero, adquirieron el banco peruano “Mi banco”, con una participación de las acciones en un 98.65%. Sin

embargo, ambas entidades financieras compiten en el mercado, buscando captar clientes para colocar préstamos y captar ahorros (Gestión, 2018). Estas estrategias de crecimiento deben estar asociadas con estrategias de diversificación, por las razones siguientes:

- Reducción de riesgo global. Esta es una de las razones más poderosas, porque es difícil pensar que todas las empresas fracasarán, como también es difícil pensar que a todas les ira bien.
- Saturación del mercado Tradicional. Las empresas comienzan a diversificar sus productos para poder alcanzar sus objetivos y mantener un crecimiento intensivo.
- Oportunidad de inversión de excedentes financieros. Una empresa puede comenzar a diversificar su negocio cuando los excedentes financieros son mayores a las necesidades de los recursos para los negocios tradicionales de la empresa.
- Existencia de un conjunto de recursos y conocimientos infrautilizados. La empresa entiende que debe hacer uso eficiente de los recursos que están siendo subutilizados.
- Reforzamiento de la posición competitiva. En este proceso, la empresa obtiene sinergias que le permiten aprovechar los recursos, y por tanto genera ventajas competitivas (Munuera & Rodríguez, 2007).

La integración vertical se refiere cuando la diversificación está en forma vertical, es decir esta de abajo hacia arriba o viceversa, tal como se muestra en la siguiente figura:
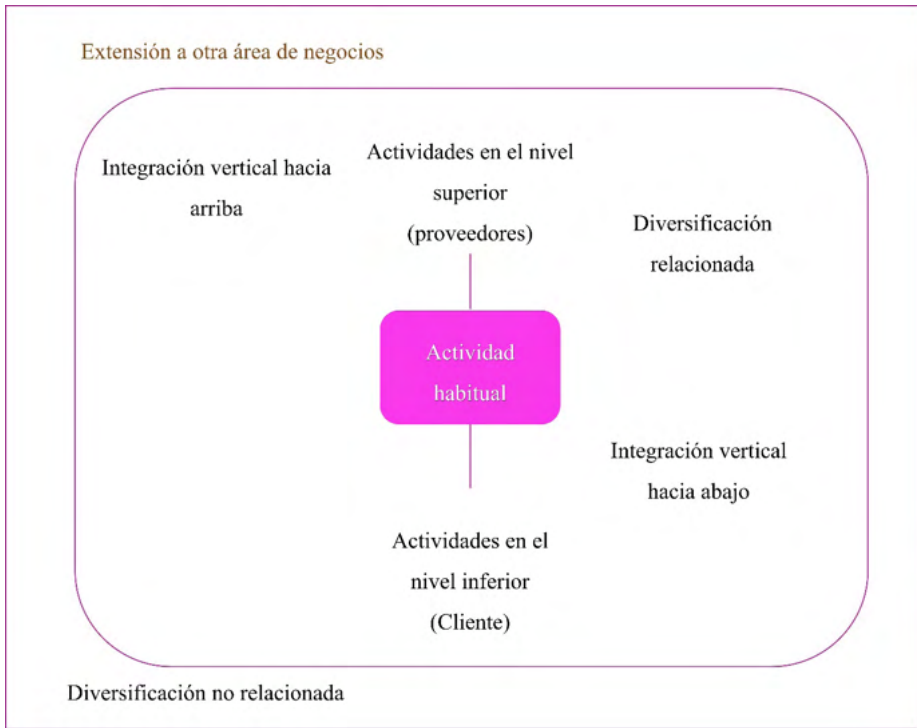
Figura 30. Crecimiento diversificado e integrado

Fuente: Elaborado en base a Munuera & Rodríguez (2007)

Por ejemplo, en nuestro país, el Grupo Gloria es mejor representado por su producto estrella: Leche evaporada en sus diferentes presentaciones, es el negocio dominante sobre sus otros productos (Colombia, 2013)

	Divisiones Corporativas	Empresas
Grupo Inca	Textil	Inca Tops S.A.
		Incalpaca S.A.
		Kuna by alpaca 111
	Agroindustria	Kero S.A.
		Agroinca S.A.
		Paloma Gourmet S.A.
	Turismo	Cecotur S.A.
		Colca Lodge S.A.
		Colca Explorer S.A.
		Amazonas Explorer S.A.
		Café altoandino S.A
	Servicios financieros	Inti Raymi S.A.
		Carmen inmuebles S.A.
		Caja InacasurS.A.A.

Tabla 28: Compañías del Grupo Inca

Fuente: Elaboración con datos recuperados del "Grupo Empresarial Inca"

Por ejemplo, el Grupo Inca ha logrado diversificar sus empresas, sin embargo, tiene una moderada diversificación, dado que ninguna de sus divisiones corporativas es preponderante.

Diversificación Relacionada

Se determina por el crecimiento hacia una industria con diversas actividades de fabricación, de comercialización (Marketing) o tecnológicas habituales al giro de negocio. Cabe enfatizar que el uso de sinergias originadas por colaborar con actividades o conocimientos logra fortalecer la visión de la organización al proporcionar la continuidad de una estrategia de liderazgo en costos que permite la diferenciación de productos. Gracias al fomento de sinergias creemos contribuirá en el fortalecimiento del liderazgo en costos, para realizar actividades a pleno rendimiento, del mismo modo, obtiene una economía de gran escala o repotenciar el efecto de experiencia. La diferenciación de la empresa es promovida por la diversificación relacionada, que ayuda a eludir las barreras que protegen los mercados, compitiendo con otras organizaciones que logran mantener una estrategia conjunta con muchos negocios. Precisar, aquella organización que se está enfrentando con una diversidad justificada debe tener en cuenta que enfrentará riesgos. En tal sentido, uno de los principales riesgos es que a pesar de que este deba establecer teóricamente sinergias, en el proceso de consolidar la diversificación no son fáciles de traducir a resultados tangibles. Además, suele suceder que los costos entre empresas superen los beneficios que emanan producto de las sinergias.
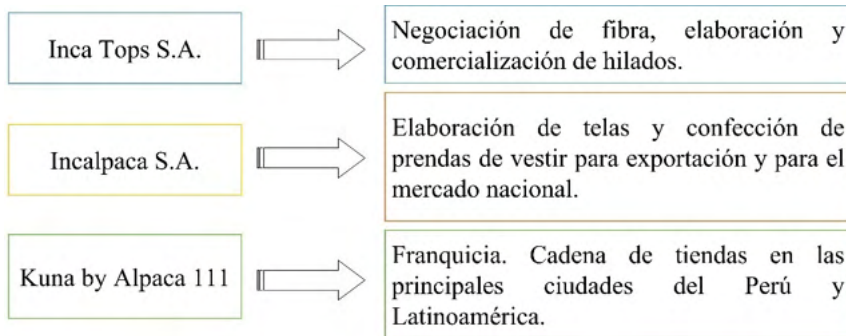
Figura 31. Integración Vertical de la División Corporativa Textil del Grupo Inca

Fuente: Elaboración propia de datos recuperados de "Grupo empresarial Inca"

Diversificación No Relacionada

Quiero mencionar que la diversificación no relacionada se puede observar cuando el negocio, no tiene conexión con las áreas existentes en la organización, esto sucede en empresas pequeñas o nuevas que recientemente se crean. Por lo que, solo se generan sinergias en el área financiera o las vinculadas con esta, así como en el sistema de dirección (Munuera & Rodríguez, 2007)

PLANTEAMIENTO DE HERZBERG

Esta estrategia se centra fundamentalmente en la gestión del personal y en la forma como se cumple con uno de los roles fundamentales: motivar al personal. Muchas veces puede resultar todo un reto para la gerencia, lograr tener un personal que enfrente lo que plantea la globalización y la competencia cada vez más desenfrenada en nuestros días. Por este fin, proponemos a los gerentes, tener presente el estudio realizado por Frederick Herzberg, quien ahondó en dos criterios fundamentales que inciden en la motivación del personal como estrategia fundamental.

Frederick Herzberg desarrolló una teoría sobre la motivación laboral en base a un estudio sobre 200 contadores e ingenieros empleados por organizaciones de Pittsburgh, Pennsylvania y sus alrededores. Los resultados conseguidos de este estudio demostraron que los sentimientos agradables reportados se relacionaron por lo general con factores intrínsecos, mientras que los sentimientos desagradables se relacionaron usualmente a factores extrínsecos.

Como resultado del estudio que llevó a cabo, pudo concluir que los factores motivadores (los que producen satisfacción) se relacionan con experiencias y contenidos laborales y los factores de higiene (los que causan insatisfacción) están relacionados al contexto laboral, siendo ambos factores esenciales en la motivación del personal. Además,

Herzberg creía que lo diferente de la satisfacción no sólo es la insatisfacción debido a que la separación de las características insatisfactorias de un trabajo no implica necesariamente que éste se vuelva más satisfactorio o motivador; en otras palabras, los elementos que generan satisfacción son independientes y diferentes a los que generan insatisfacción en el puesto de trabajo. Precisar que fue Herzberg quien postuló la teoría de los factores que permite explicar la conducta del ser humano en el contexto laboral Chiavenato (2014). Por lo que su teoría consiste en dos factores que dirigen la conducta de las personas.

- Factores higiénicos o extrínsecos.

Son aquellos factores que se localizan en un entorno donde están las personas y comprenden las condiciones donde desempeñan su trabajo. Son las empresas quienes deciden y administran sobre las condiciones de estos factores, y en muchos casos los colaboradores no tienen control sobre esos factores higiénicos.

- Factores motivacionales o intrínsecos.

Estos factores se vinculan con cierto contenido del puesto laboral y con la manera de cómo el colaborador desempeña. Es el colaborador quien llega a controlar los factores motivacionales y decidir sobre ellos. En tal sentido llegan a interferir ciertos sentimientos de crecimiento del colaborador, como el reconocimiento profesional y autorrealización. El efecto de ciertos factores motivacionales en los colaboradores es profundo y estable. Hay que precisar que cuando los factores antes mencionados llegan a ser excelentes pueden producir satisfacción personal, por el contrario, al ser precarios, la eliminan. Sin embargo, como están relacionados con la satisfacción de las personas, son llamados por Herzberg, factores satisfactores.

Factores de higiene	Factores motivadores
• Política de la empresa • Supervisión • Relación con el supervisor • Salario • Condiciones de trabajo • Las prestaciones sociales • Vida personal • Relación con los colegas • Estatus • Relación con los colaboradores • Seguridad	• Reconocimiento • Logro • Responsabilidad • El trabajo mismo • Crecimiento • Progreso
No satisfactores	Satisfactores

Tabla 29: Factores motivacionales y factores higiénicos de Herzberg

Fuente: (Chiavenato, 2014, p. 244)

De acuerdo con la teoría Herzberg sobre los dos factores parten de los siguientes supuestos:

- La satisfacción en el puesto:

Este supuesto parte del factor motivacional o del factor satisfactores, en otras palabras, del contenido o las acciones desafiantes y estimulantes de la labor que el colaborador desempeña.

- La insatisfacción en el puesto:

Este supuesto pende de factores higiénicos o de los factores insatisfactorios, como las prestaciones, el salario, la supervisión, el ambiente laboral, los compañeros y todo aquello que rodea en el lugar que se desempeña.

En tal sentido, Herzberg plantea el *“enriquecimiento de tareas”* o el *“enriquecimiento de puesto”* (job enrichment) con el fin de brindar motivación continua en la organización. Además, permite realizar actividades más elementales y sencillas del puesto laboral, por otras más complicadas que provoquen el crecimiento propio del colaborador, presentando situaciones de retos y satisfacción profesional en su puesto de trabajo. Cabe señalar, el enriquecimiento de las actividades, dependerá específicamente del desarrollo personal, por lo que se debe ajustar a las características de cada colaborador (Chiavenato, 2014). Las características del cambio pueden ser vertical u horizontal. Véase la figura 32.
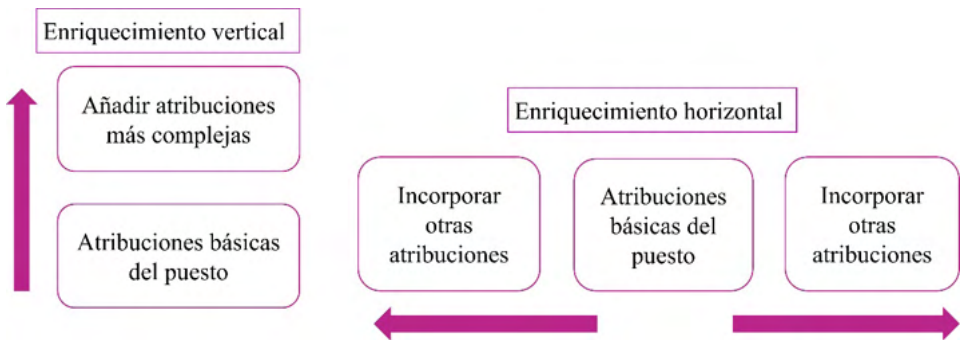
Figura 32. Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia del enriquecimiento de tareas tenemos lo siguiente. Véase figura 33

Efectos deseables
Aumento de la motivación
Reducción de la rotación
Aumento de la productividad
Reducción del ausentismo

Enriquecimiento del puesto

Efectos indeseables
Sentimiento de explicación
Aumento de la ansiedad
Aumento del conflicto
Reducción de las relaciones interpersonales

Figura 33. Efectos posibles del enriquecimiento de puesto

Fuente: Elaborado en base a Chiavenato (2014)

ESTRATEGIAS COTIDIANAS DEL GERENTE

El mundo empresarial de hoy en día caracterizado por factores como: el constante cambio y la alta competitividad, exigen gerentes lo suficientemente capaces de anticipar y responder ante situaciones adversas a la organización, transformar los problemas en posibles oportunidades, además de saber aprovechar correctamente el potencial de la misma, y todo esto mediante la aplicación adecuada de estrategias efectivas que vayan acorde a las necesidades tanto de la organización como de su medio externo. A continuación, se explican algunas de estas estrategias empleadas en el contexto internacional.

Gestión de la información: Recurso fundamental de la gerencia

La información es considerada como un activo intangible valioso para la organización, donde todas las funciones de la administración dependen del grado de fluidez con la que esta es trasmitida, pues es fundamental para saber acerca de lo que pasa tanto dentro como fuera de la organización; y, en base a ello desarrollar estrategias y tomar cursos de acción adecuados. Esto nos permite hacer frente a las complejas y turbulentas situaciones propias de los escenarios actuales.

Por otro lado, el término información suele ser tomado como sinónimo de datos, sin embargo, mientras los datos son cifras y hechos sin analizar, la información es el resultado de la organización y análisis de datos con un propósito concreto.

Los sistemas de información (SI) son de vital importancia para los gerentes, dado que les permite vigilar y controlar al momento de tomar decisiones de determinadas actividades, para lograr los objetivos establecidos. Cabe señalar, debido a su gran importancia en la administración de las organizaciones, para los gerentes son imprescindibles que conciban cómo diseñar, aplicar y gestionar los Sistemas de Información y Comunicaciones (TICs).

Debido a que la información recibida es la base para la toma de decisiones de los gerentes, éstas deben cumplir una serie de condiciones, las cuales según Stoner et al. (1996) son las siguientes:

- La calidad de información, cuando más exacta sea esta, más calidad y confianza depositarán los gerentes en la toma de decisiones.

- Oportunidad de la información, hace referencia a que la información debe estar al alcance y en el momento oportuno.
- La cantidad de la información no debe ser demasiada pero sí suficiente, importante y sobre todo útil para que se pueda tomar una decisión exacta y oportuna.
- La información debe ser muy relevante para las funciones y labores de los gerentes.

Delegación de facultades de decisión

También denominada *empowerment* o empoderamiento, viene a ser la acción de otorgarle, a las personas que corresponde, la facultad de tomar decisiones dentro del área propia de responsabilidad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, con lo que se crea un propósito compartido entre los colaboradores y estimula al incremento de la colaboración y cooperación entre miembros de la organización.

Una de las principales características de dicha estrategia, es que impulsa y anima a los colaboradores a tener iniciativa, debido a que están empoderados no sólo de cierto nivel de autoridad, sino también en recursos, para que así puedan llevarlas a cabo (implementarlas). En ese sentido, cabe mencionar, para la delegación de tales facultades, se debe definir claramente elementos como: la relación existente entre el poder y la confianza en uno mismo (por el colaborador), la autoridad de la administración y el hecho de esperar el compromiso de colaboradores individuales, lo cual debe formar parte de los valores culturales de la organización.

Según Luthans (2008), la delegación de facultades de decisión tiene efectos en la innovación, información, rendición de cuentas y responsabilidad, tal como pasamos a mencionar:

- En la innovación mediante la delegación de facultades de decisión, estimula a los colaboradores la oportunidad de probar nuevas ideas y tomar decisiones que generen nuevas formas de hacer las cosas.
- Cuando los colaboradores tienen acceso a la información, como parte esencial de la autoridad delegada, aumenta su disposición a cooperar y los equipos de trabajo son capaces de dirigir y controlar las operaciones de manera más eficaz.
- La rendición de cuentas hace referencia, así como los colaboradores tienen la facultad para tomar decisiones, éstos deben a su vez responsabilizarse de los resultados de esta, de manera que se asegura los colaboradores den todo de sí, trabajen para cumplir los objetivos establecidos, comportándose de manera responsable con los otros miembros de la organización.

Luthans (2008) a su vez considera, la delegación de facultades de decisión se puede

llevar a cabo de diversas maneras; sin embargo, existen dos métodos comunes:

- La función del Kaizen (mejora continua) y los principios del sólo hazlo.
- La generación de confianza conlleva a que se otorgue la capacidad para diseminar ideas e información de manera rápida a través de toda la organización. El desarrollo de una forma de pensar compartida que motiva a los colaboradores a asumir riesgos y el fomento de la habilidad para formar equipos que compartan conocimientos y resuelvan problemas.

La meta de ambos métodos es relacionar la delegación de facultades de decisión, con el modelo de resultados, orientado hacia la acción. Así como los otros programas de implementación, se basan en evaluaciones de los beneficios e inconvenientes del proceso y el grado donde los miembros de la organización están preparados para aceptar las ideas.

Al implementar la delegación de facultades de decisión, los miembros de la organización tendrán una meta compartida y unirán esfuerzos para el logro de esta, lo cual incentivará la creatividad y un mayor interés en los resultados y el futuro de la organización.

Administración económica

De acuerdo con Den (2005), en su libro Gestión y gerencia empresariales, toda organización es afectada significativamente por la macroeconomía, pues en el mundo actual, globalizado y altamente dinámico, los cambios se producen sin solución de continuidad y la volatilidad es lo habitual. Las diversas variables se encuentran interconectadas e interactúan entre sí afectando unas a otras. Tal es el caso de las variables macroeconómicas, que afectan al escenario donde se mueven las organizaciones y sobre las cuales se debe diseñar las estrategias para anticipar cambios y evitar potenciales problemas.

La macroeconomía estudia la economía en su conjunto, dentro de ella una serie de variables básicas para la marcha de cualquier negocio, que sitúan directamente a la organización en el entorno globalizado. En ese sentido, para un correcto análisis externo de la organización, se debe tener en cuenta los estudios macroeconómicos y, estos a su vez, deben realizarse desde una perspectiva de oferta y demanda agregada, los cuales se dividen en tres ámbitos, como se detalla a continuación:

- El primer ámbito comprende al mercado de bienes, y las variables que afectan a la oferta y demanda de estos bienes, tomando en cuenta el consumo de bienes, la inversión, el gasto público, las exportaciones y las importaciones.
- El segundo ámbito es el mercado de dinero, que se ve afectado por variables como la renta y el tipo de interés, los cuales determinarán el precio al que se compra o vende dicho medio de pago. Además, permitirá a la organización implementar políticas financieras adecuadas y así evitar problemas de liquidez a corto plazo.

- El mercado de trabajo es el último ámbito de estudio que está basado en la oferta y demanda, el cual afecta y es afectado por los dos mercados anteriores.

Como podemos apreciar, el estudio de las variables macroeconómicas constituye un factor determinante para la formación de una organización, así como para su accionar diario y la elaboración de estrategias adecuadas. Para ello, el gerente deberá prestar especial atención a estas variables económicas, a fin de determinar las estrategias y tácticas más adecuadas a seguir para obtener los mejores resultados en la empresa.

Gerenciar a las personas, formas de motivar

Una organización es un sistema cooperativo racional que tiene como activo más importante a las personas que la componen, quienes se encargan de diseñar, plantear y producir bienes y servicios, así como encargarse del control de calidad, distribución del producto, asignar los recursos financieros, e implantar los objetivos y estrategias para la organización. El Comportamiento Organizacional (CO), es una disciplina que se encarga de estudiar el funcionamiento y la dinámica organizacional, y la manera en que se comportan diversos grupos e individuos dentro de ellas, con el fin de determinar el impacto que generan estos factores, así como la estructura organizativa en la conducta humana de los colaboradores.

La buena Gestión del Talento Humano (GTH), es de vital importancia en toda organización, sin él es imposible que se logren los objetivos. Una propuesta de investigadores de la Universidad de Harvard para evaluar la eficacia de su Gestión es mediante el modelo de las cuatro “C”, la cual comprende:

- La competencia de los colaboradores en su trabajo se refiere a los talentos, las diversas habilidades con que una organización tiene a su disposición y se pueden determinar por las evaluaciones de desempeño efectuadas por los gerentes.

- El compromiso existente entre cada miembro con su trabajo y con la organización, compartiendo un propósito común y cooperando para el logro de esta. El nivel de compromiso y cooperación puede ser investigado mediante encuestas, o focus groups.

- La congruencia entre la filosofía y los objetivos de la organización, con sus colaboradores se reflejan cuando no se presentan, protestas, paralizaciones en contra de las decisiones de sus superiores, predominando una convivencia y confianza mutua, entre los mismos.

- Los costos de la Gestión del Talento Humanos deben ser efectivos en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas, satisfacción y otros factores.

1º, 2º y 3º EL FACTOR HUMANO

Para Sr. César Edmundo Calderón, gerente de la empresa **SPIEL**, el éxito de su negocio y la diferenciación con respecto a la competencia radica en el factor humano. El personal es en realidad el que da la cara al público, es quien debe sentirse lo más identificado con la empresa, con el producto, para transmitir ese gusto por el producto al cliente.

"El personal es la herramienta que hace de SPIEL una tienda reconocida por el buen trato al cliente".

A su vez, el gerente de SPIEL indica que siempre hay que elogiar la labor del personal porque esa actitud levanta su autoestima y por ende contribuye a su buen estado de ánimo que se proyecta al cliente.

Figura 34. El factor humano

Fuente: Elaborado en base a SPIEL

La teoría de Maslow, postula que en cada individuo existe una jerarquía de necesidades. Estas necesidades se muestran en la siguiente tabla.

Tipo de necesidad	Descripción de la necesidad
Necesidades fisiológicas	Son la base de todas las demás necesidades y nacen con la persona. Estas necesidades básicas pueden ser, el alimento, la bebida u otras necesidades físicas
Necesidades de seguridad	Son aquellas necesidades que implican una protección contra la amenaza a los daños físico y emocional o la privación. Dentro de las necesidades de seguridad tenemos los sindicatos, seguro médico, planes de asistencia, entre otros.
Necesidades sociales	Son importantes fuerzas motivadoras como afecto, aceptación, pertenencia y amistad.
Necesidades de estima	Son aquellas que abraca los factores de estima interno (respeto a uno mismo) y los factores de estima externos (símbolos de estatus, títulos).
Necesidades de autorrealización	Son aquellas que impulsan a cada persona a convertirse en lo que es capaz de llegar a ser. Este tipo de necesidad implica el crecimiento personal, realización potencial y autosatisfacción

Tabla 30: Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Elaborado en base a Chiavenato (2014)

Por otro lado, de acuerdo con la teoría de tres necesidades abordada por David McClelland, las personas siempre tenemos necesidad de logro, de poder y de pertenencia.

Tipo de necesidad	Descripción de la necesidad	Características de la necesidad
Necesidad de logro (NLog)	Aquel estímulo que tiene un individuo para sobresalir, lograr y luchar para alcanzar el éxito.	• Búsqueda de la excelencia. • Acepta responsabilidades. • Gustan de realizar trabajos desafiantes. • Necesidad de retroalimentación (feedback).
Necesidad de poder (NPod)	Aquella necesidad que tiene un individuo en poder influir, generar impacto en el comportamiento de otros individuos de tal manera que ellos no harían.	• Gusta ser considerado como importante. • Busca prestigio y estatus. • Goza de las competencias.
Necesidad de pertenencia (NPer)	Aquella necesidad que tiene un individuo de establecer relaciones interpersonales con otros individuos	• Gusta el contacto con los demás. • Gustan de trabajar en equipos. • Prefiere la cooperación a la competencia.

Tabla 31: Teoría de las tres necesidades de McClelland

Fuente: Elaboración propia en base a *McClelland*

Influir estratégicamente sobre los stakeholders

"La organización es un sistema social, compuesto por diferentes participantes que interactúan (entre sí)" (Chiavenato, 2014, p. 258), es decir aquellos que pudiendo estar dentro o fuera de la organización y desempeñando diferentes roles, reciben incentivos de la organización y contribuyen a la existencia de esta. Dependiendo de la naturaleza de la organización puede haber de 3 a 6 tipos de participantes, dentro de los cuales tenemos:

- Inversionistas
- Jefes/ supervisores
- Colaboradores
- Distribuidores
- Proveedores
- Clientes

Todos estos participantes prestan sus servicios a cambio de incentivos, y está en la organización proporcionar a cambio de contribuciones útiles. A continuación, se presenta los grupos de interés:

Participantes (socios)	Aportaciones (personales)	Incentivos (retorno esperado)
Colaboradores	Su aporte del colaborador es con su trabajo, desempeño, esfuerzo personal, dedicación, asiduidad y lealtad.	Son motivados por el salario, prestaciones, reconocimiento, premios, elogios, oportunidades y seguridad en el trabajo.
Inversionista	Aportan dinero, a través de acciones, préstamos o financiamientos.	Son motivados a través de rentabilidad, utilidades, liquidez, dividendos y rendimiento sobre la inversión.
Proveedores	Aportan con materiales, tecnologías, materias primas y servicios especializados.	Son motivados por las condiciones de pago, movidos por precio, la facturación o la garantía de nuevos negocios.
Clientes	Aportan dinero al adquirir los productos/servicios y consumirlos o utilizarlos.	Estos pueden motivarse por el precio, movidos por la calidad, por las condiciones y formas de pago, y la satisfacción sus necesidades.

Tabla 32: Grupos de interés en la organización

Fuente: Chiavenato (2014)

LA GERENCIA EN EL PERÚ: ANÁLISIS DE FACTORES INFLUYENTES Y PECULIARIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

> “La cultura es la compañera de la comunicación; todas las relaciones e interacciones claves están moldeadas por la cultura”.
>
> Cossio de Vivanco José Luis

Existen una variedad de factores influyentes que determinan las características de una organización. Por tales influencias no existe una organización igual a la otra; pueden existir similitudes, más no ser equivalentes. Las peculiaridades de las cuales hablamos hacen que una organización se diferencie de otra, y hasta pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de esta. En este capítulo se abordarán de manera detallada los factores que influyen en la forma de gerenciar una organización en nuestro medio, marcando la diferencia, que a la postre se traducen en resultados tangibles.

LOS FACTORES CULTURALES Y SOCIOLÓGICOS EN LAS ORGANIZACIONES PERUANAS

Cabe mencionar cuán importante es conocer el marco conceptual del análisis del entorno. Una forma inmediata de clasificar es que tales fenómenos del entorno pueden ser económicos, políticos, culturales y demográficos. Estos fenómenos interrelacionados permiten a los administradores, rastrear y analizar sistemáticamente y concentrarse agudamente, en el nivel de influencia que ejerce en la organización. Estos factores moldean, dicho entorno en cada uno de los niveles analíticos: internacional, nacional, sector empresarial y empresa. El segundo componente del marco conceptual de análisis del entorno le permite al administrador analizar las estrategias nacionales del gobierno y comprender su efecto sobre el entorno de los negocios. A través de la cadena de impactos de la política de gobierno, el administrador puede hacer un seguimiento y determinar los efectos actuales o potenciales de las estrategias, políticas e instrumentos de política sobre las áreas funcionales y estrategias globales de la empresa. El tercer componente del marco conceptual de análisis del entorno utiliza una perspectiva institucional para identificar la naturaleza distintiva de los actores claves en el entorno competitivo al nivel del sector empresarial.

Al aplicar el marco conceptual de análisis del entorno, los administradores pueden analizar sistemáticamente las características del entorno, las estrategias del país y la estructura y dinámica del sector económico, para formular estrategias más efectivas en la empresa. De esta manera, lo que hemos mencionado nos provee un marco conceptual con herramientas analíticas para tratar con dos preguntas básicas del análisis del entorno de los negocios: ¿Qué es lo que el gerente debe analizar del entorno? y ¿Cómo puede el gerente determinar su relevancia para la empresa? Al elaborar y mostrar este marco

conceptual, lo que se quiere es identificar y comprender el entorno peruano de los negocios (Cossio, 2007)

Determinación de los efectos de la cultura peruana sobre la organización. **¿A qué nos referimos** por cultura? Es aquella programación social y colectiva de la mente que distingue un país de otro. Pero es un término abstracto, no directamente observable. También podemos decir que es la teoría que tiene un individuo acerca de lo que saben, creen y quieren decir sus compañeros o conciudadanos, su teoría del código que se sigue, del juego que se juega. Entonces se diría que la cultura no vendría a ser una característica individual más bien que esta se denota bajo varias teorías y programas de comportamiento compartidos por las personas (Cossio, 2007).

¿Cómo influye la cultura peruana en la Organización? Entonces, la administración peruana de nuestras organizaciones ocurre dentro del contexto de la cultura peruana y los fundamentos de nuestras organizaciones, nuestros empresarios, sean estos formales o informales, usualmente son individuos distintivos, pero también son hijos de la cultura nacional. Y es aquí donde encontramos los valores organizacionales que los fundadores se preocuparon en inculcar, que a su vez se encuentran alineados con los valores nacionales.

> [Si partimos] de la base de los conceptos contenidos en los libros de administración de origen extranjero, es necesario hacer ajustes en los enfoques financieros, en las tecnologías de producción y en los procesos y productos del marketing, para operar efectivamente en el entorno de los negocios peruanos. De la misma manera, los administradores deben ajustar sus estrategias de diseño organizacional para que encajen con los dictados de la cultura peruana.
>
> Aun cuando podemos identificar tendencias claras hacia la homogenización global de instrumentos financieros, tecnologías y mercados, las estructuras y procesos organizacionales pueden ser los más ajustados a la cultura y los menos susceptibles de estandarizar de acuerdo con los preceptos y conceptos que aparecen en los libros de origen extranjero. Aun cuando las tecnologías y las condiciones del mercado afectan significativamente los procesos organizacionales independiente de las diferencias culturales, varios estudios, incluyendo el de Hofstede de 67 países y 116,000 trabajadores en una empresa multinacional (incluyendo el Perú) y el estudio de 10 países de Laurent en varias empresas, claramente revelan actitudes, valores y enfoques a las actividades de trabajo muy distintivas y culturalmente basadas.
>
> Lograr la congruencia cultural es una cuestión estratégica por su importancia y amplitud.
>
> Se han perdido muchas oportunidades de negocios debido a los fracasos en comprender o administrar la diversidad cultural; puede ser insignificante que estemos bien en lo económico si nos equivocamos drásticamente con la cultura. No podemos tratar efectivamente la dimensión cultural jugando con algún aspecto organizacional estrecho. La cultura es la compañera de la comunicación; todas las relaciones e interacciones claves están moldeadas por la cultura. De esta manera, tanto la comprensión cultural como la comunicación efectiva entre culturas o subculturas son críticas para las

relaciones internas entre ejecutivos y trabajadores de diferentes antecedentes culturales o subculturales. Para mostrar dónde y cómo la dimensión cultural puede afectar a la organización, examinaremos las siguientes áreas: (…).

- La Estructura Organizacional y la Toma de Decisiones.

Las sociedades varían en sus valores y actitudes hacia la autoridad y la igualdad, las que a su vez influencian como es que estructuran las relaciones en las organizaciones. Los países que preferimos relaciones más autoritarias tendemos hacia estructuras organizacionales jerárquicas, como es nuestro caso; aquellos que prefieren una distribución más igualitaria del poder, como los Estados Unidos y otros países desarrollados, aceptan menos tales estructuras. Nos referimos a esta dimensión del valor como "***la distancia emocional que separa a los subordinados de sus jefes".***

- La Dinámica de Grupo.

Las maneras en que los grupos son utilizados en el trabajo están significativamente influenciadas por los valores culturales referentes a la orientación grupal o colectivismo en contraposición al individualismo. El Perú tiende a ser más colectivista; la afiliación al grupo y la lealtad nos son de primordial importancia, se prefiere el bienestar del grupo al individual, y el grupo protege y cuida a sus miembros. Los países nórdicos y anglosajones desarrollados tienden a valorizar más el individualismo.

- La Administración de Personal.

La cultura incide en muchos aspectos de la administración de personal. Los criterios para seleccionar y ascender personal pueden estar fuertemente influenciados por la cultura. En un estudio que se realizó, la mayoría de los ejecutivos consideró como más importante la lealtad que la eficiencia. (…) [Un ejemplo de esta forma de pensar lo encontramos] en la subcultura de los aborígenes de nuestra sierra, que se traduce en las prácticas de los empresarios informales en nuestras ciudades, el nepotismo que valoriza la pertenencia a la familia nuclear o extendida, por encima de la capacidad, es considerada una virtud. En algunas culturas como la estadounidense, la lealtad del trabajador es para con su organización; en el Perú es especialmente para con la gente específica. [La sociedad peruana ve el trabajo como un medio y no como un fin].

- El Planeamiento y la Programación.

Las actitudes para con el tiempo y el entorno afectan al planeamiento: Las culturas varían en sus percepciones de la controlabilidad o mutabilidad de sus entornos. En los casos en que estos son bajos o se piensa que son determinados por Dios, el fatalismo resultante erosiona el razonamiento para el planteamiento. (…) Algunas culturas, (…), visualizan el tiempo como un recurso finito y escaso, por lo que les importa mucho la puntualidad y la eficiencia

del tiempo (…). Otras culturas como la peruana visualizamos el tiempo como infinito y abundante. (…) Diferentes orientaciones con respecto al tiempo pueden conducir a percepciones muy distintas acerca de la importancia de adherirnos a fechas de terminación o de entrega, introduciendo así una mayor incertidumbre en la programación. (…).

- Las Comunicaciones.

(…) Algunas formas de expresión que son apropiadas en una cultura son inapropiadas o fácilmente incomprendidas en otra. La comunicación entre diferentes culturas o subculturas requiere de una sensibilidad para con dichas diferencias. Mientras que un peruano podría emplear la emocionalidad en la persuasión o negociación, el estadounidense podría apelar más a hechos y a la lógica. Éste tendería a ser más franco, más directo y argumentador, el peruano, menos abierto, más indirecto y no abiertamente agresivo.

- Capacidades Administrativas Críticas.

Para tener éxito en cualquier entorno de los negocios, por supuesto que precisamos tener competencia en el análisis estratégico y en la Administración funcional. Para satisfacer las exigencias distintivas del entorno peruano, sobresalen siete capacidades como especialmente críticas. Juntas constituyen un conjunto mental y perspectiva administrativa sintonizados a los desafíos especiales del Perú.

- Es fundamental la aplicación el análisis del entorno para la administración estratégica efectiva.
- Manejar cuidadosamente las relaciones negocio-gobierno es esencial para tener éxito en el Perú.
- La administración del cambio es una capacidad crítica debido a que el entorno de los negocios con frecuencia se encuentra en un estado tumultuoso de flujo, tanto económico como político.
- El capitalizar en las restricciones es un gran desafío administrativo debido a que abundan las fallas del mercado y las inadecuaciones de recursos. En lugar de dejar que estas brechas y deficiencias rigidicen las operaciones, los administradores deben verlas como oportunidades.
- Es esencial ser culturalmente sensible para asegurar que la estrategia económica de una empresa sea compatible con los dictados culturales. Esto se vuelve especialmente crítico para las interacciones y comunicaciones entre culturas y subculturas. (…) Los administradores deben buscar sinergias entre culturas y subculturas, (…). El poder discernir e interpretar cambios subyacentes en una cultura, puede ser crítico para asegurar la compatibilidad cultural y descubrir nuevas oportunidades en los negocios.
- Estar socialmente preocupados es integral a la administración responsable. (…) La responsabilidad social y la ética son esenciales para la gerencia estratégica.

- Pensar globalmente es imperativo final, dada la creciente integración económica de todos los países. Las empresas precisan determinar los papeles que deban desempeñar sus operaciones en sus estrategias de marketing, operaciones, de financiamiento y de redes globales. Las empresas peruanas que sólo operan en el Perú todavía precisan tener una perspectiva global para conseguir sus insumos y para tratar con la competencia de los bienes importados. Los administradores deben idear oportunidades para idear nuevos tipos de alianzas y acuerdos tanto en el Perú como con empresas en otros países. La creciente globalización de los sectores económicos exige la innovación organizacional (Cossio, 2007, pp. 48–59)

La simbiosis de cultura y economía y su incidencia sobre la cultura de las organizaciones

Son diversos elementos que conforman la cultura, los mismos que están clasificados en 4 categorías (D´Iribarne, 1994).

- Los valores.

Este primer elemento constituye la base más profunda de una determinada cultura. Empiezan siendo nociones vagas, a veces inconscientes y que en su gran mayor parte no se discuten, de lo que es malo o es bueno, sucio o limpio, lógico o absurdo, bonito o feo, anormal o normal, irracional o racional, decoroso o indecoroso, etc. Estas y otras opiniones más son compartidas por la gran mayoría de los que viven están dentro de una cultura.

- Los símbolos.

Son aquellas palabras, objetos o gestos, cuyo significado es convencional. Estos son abarcados en su totalidad del lenguaje y en el plano asociativo, son considerados como símbolos, es decir, abreviaturas, jergas, así como la forma de vestir, las expresiones y otros signos que permiten su reconocimiento por los agentes.

- Los ritos.

Hace referencias a las actividades colectivas que carecen de respaldo técnico y tienen una funcionalidad social colectiva en una determinada cultura. En el escenario organizacional van más allá que las simples celebraciones sino más bien aquellas acciones convencionales racionales reflejadas a través de los intercambios de escritos, reuniones de trabajo, sistemas de programación y los códigos establecidos para las acciones tomadas por los colaboradores, en esto implica el llegar tarde a una reunión, la forma de dirigirse a otra persona, entre otras cuestiones generadas por las circunstancias propias por las que atraviesan los colaboradores y la organización.

- Los héroes.

Estos personajes son muy peculiares y pueden ser seres vivos, muertos, imaginarios o reales para la organización, pues estos son personajes modelos a seguir y dignos de ser imitados. Desde allí que surgen en los procesos de reclutamiento el de basarse en

buscar “el buen colaborador” o “el buen administrador”, que esté alineado a la cultura de la organización. Por lo que muchos de los fundadores de las organizaciones culminan convirtiéndose en héroes míticos a quienes se les atribuyen hazañas increíbles.

Existen diferencias entre culturas nacionales. Las investigaciones realizadas por Geert Hofstede le permitieron encontrar parámetros para comparar las culturas nacionales. Estos parámetros están basados en el análisis de los valores respectivos de los colaboradores y ejecutivos conformados por 53 filiales nacionales dentro de ellas la empresa IBM (D´Iribarne, 1994).

- La distancia jerárquica, o grado de desigualdad se considera normal.
- El individualismo, o en qué medida los habitantes de un país han aprendido a actuar como individuos y no como miembros de un grupo coherente.
- La masculinidad, o grado de preponderancia de los valores masculinos sobre los valores femeninos, que va desde la extrema dureza a la mayor blandura.
- La intolerancia de la ambigüedad e incertidumbre, o grado de preferencia de la población de un país por las situaciones rígidas, o abiertas, que va desde una relativa flexibilidad a una extrema rigidez.

Algunas naciones consideran grandes discrepancias desde estos cuatro puntos de vista. Entre Francia y Perú se percibe una enorme distancia emocional muy marcada. Se ha demostrado que somos más colectivistas que individualista, al igual que los griegos, italianos, estadounidenses y mexicanos, cuyas naciones han obtenido muy altos puntajes en masculinidad. Sin embargo, países como Suecia, Holanda, Bélgica, Francia y el Perú rechazan la inseguridad, en tanto Inglaterra y los Estados Unidos la aceptan fácilmente (D´Iribarne, 1994).

Estas diferencias tienen un efecto en la forma de administrar en estos países. Son las distancias emocionales que favorecen el centralismo, sin embargo, cuando estas se reducen, la descentralización prospera. Asimismo, el colectivismo llega a valorizar las gratificaciones colectivas y las empresas de grupos familiares, mientras tanto el individualismo brinda la movilidad de los profesionales, así como las gratificaciones de su equipo de trabajo. También cabe precisar la masculinidad, que está relacionada con la competitividad, así como con la supervivencia de la persona más apta, en cambio la feminidad tiende a la solidaridad y la simpatía por las personas que son débiles. Finalmente mencionar que el rechazo de la inseguridad suele ir apoyado del respeto hacia los principios y reglamentos, mientras esta acepte favorecer el oportunismo y la tolerancia a anticonformismo (Cossio, 2007; D´Iribarne, 1994).

La distancia emocional que separa la relación de autoridad en el Perú – Prevalencia de la Ley y el Orden

Es evidente que existe desigualdad en todas las sociedades. Algunas personas tienen más poder que otras, en tanto, son más capaces de determinar el comportamiento de otros, y viceversa. Algunos adquieren más riqueza que otros. A algunos se les da más estatus y respeto que a otros.

Las capacidades físicas e intelectuales, el poder, la riqueza y el estatus pueden o no ir juntas. Los atletas, artistas o científicos gozan usualmente de estatus, pero sólo en algunas sociedades también gozan de riqueza y raramente tienen poder político. En algunos países, los políticos pueden gozar del estatus y del poder sin riqueza; los hombres de negocios, los empresarios, tienen riqueza y poder sin status. Con frecuencia se siente que tales inconsistencias de desigualdad son problemáticas. En algunas sociedades, el Estado trata de resolverlas al hacer más consistentes y homogéneas. Los deportistas se vuelven profesionales para adquirir riqueza, los políticos pueden explotar su poder para hacer lo mismo, los empresarios y ejecutivos exitosos ingresan a los gabinetes ministeriales y a las comisiones de privatización para adquirir estatus. Obviamente, esta tendencia aumenta las desigualdades en estas sociedades.

En otras sociedades, el sentimiento dominante es algo bueno, en vez de ser un problema, el rango de una persona en un sector no encaja con el rango de otro. Un alto rango en un sector debe estar parcialmente compensado por un rango bajo en otro. Este proceso aumenta el tamaño de la clase media, entre aquellos que sobresalen en todos los aspectos, y aquellos que no tienen oportunidad alguna. Las leyes en muchos países han sido concebidas para servir la desigualdad al tratar a todo el mundo como iguales, independiente del estatus, riqueza y poder, pero hay pocas sociedades donde la realidad se ajusta al ideal. La alabanza por la pobreza en la Biblia cristiana puede ser vista como una manifestación del deseo por la igualdad, lo mismo es valedero para la súplica de Karl Marx por una “dictadura del proletariado”.

En cuanto a la definición de la distancia emocional que separa a los subordinados de sus jefes, se dice que si miramos a las tres preguntas que se han utilizado para componer el índice de distancia emocional (IDE), se puede notar algo sorprendente: las preguntas (1) (los colaboradores tienen temor) y (2) (el jefe es autócrata o paternalista), indican la manera en que los encuestados perciben su ambiente diario en el trabajo. Sin embargo, la pregunta (3) indica que los encuestados expresan su preferencia, cómo es que les gustaría que fuera su ambiente laboral.

El hecho de que las preguntas son parte del mismo factor muestra que en una sociedad a otra, hay una estrecha relación entre la realidad que uno percibe y la realidad que uno desea. En los países donde los colaboradores no son vistos como muy temerosos y los jefes con frecuencia no son ni autocráticos ni paternalistas, los colaboradores usualmente

consultan con sus superiores antes de tomar una decisión.

En los países que se ubican en el lado opuesto de la escala de distancia emocional, dónde los colaboradores son vistos frecuentemente que tienen temor de estar en desacuerdo con sus jefes, y los jefes son visualizados como autocráticos o paternalistas, es menor probable que los colaboradores en puestos parecidos, prefieran a un jefe consultivo. En su lugar, muchos expresan su preferencia por un jefe que decide autocrática o paternalistamente, pero algunos se pasan al otro extremo; es decir, prefieren un jefe que gobierne por voto de la mayoría, lo que significa que no decide. En la práctica, en mayor parte de las organizaciones, el voto de la mayoría es difícil de manejar y pocas personas han percibido que su jefe realmente utiliza este estilo (y los que pretenden usarlo son con frecuencia acusados de manipuladores).

En cuanto a la distancia emocional en el trabajo, la mayoría de la gente empieza su vida laboral como jóvenes adultos, después de haber pasado experiencias de aprendizaje, tanto en familia como en el colegio. Las parejas de roles padre-niño y profesor-estudiante se complementan ahora con el par de roles jefe-subordinado, y no debe sorprender cuando las actitudes hacia los parientes, especialmente los padres o hacia los profesores, que son parte de nuestra programación mental, llegan a ser transferidas hacia los jefes.

En la situación de gran distancia emocional, tanto los superiores como los subordinados se consideran entre sí como existencialmente desiguales. Se siente que el sistema jerárquico está basado en esta desigualdad existencial. Las organizaciones centralizan el poder, en unas pocas manos. Los subordinados esperan que les digan qué hacer. Hay un exceso de personal supervisor estructurado en jerarquías altas, de gente que se reportan entre sí. Los sistemas salariales muestran brechas amplias entre la cima y la base de la organización. Relativamente, los trabajadores tienen menor educación y el trabajo manual tiene un estatus mucho más bajo que el trabajo de oficina. Los superiores tienen derecho a privilegios (reglamentos privados) y se supone que los contactos entre los superiores y los subordinados deben ser iniciados únicamente por los primeros. A los ojos de los subordinados, el jefe ideal es un autócrata benevolente o un *buen padre*. Después de varias experiencias con *padres malos*, pueden rechazar ideológicamente en su totalidad la autoridad del jefe, aun cuando en la práctica seguirán obedeciendo. El vínculo que tienen los subordinados con los superiores en una organización, con una gran distancia emocional, están frecuentemente cargadas con emociones (Cossio, 2007).

Por otro lado, en cuanto a la distancia emocional en el Perú, la característica fuertemente emocional de las relaciones jerárquicas en el Perú es intrigante. Hay una extrema diversidad de sentimientos hacia los superiores, pudiendo ser adorados o despreciados con la misma intensidad. Esta situación no es universal, no la encontramos en otros países latinos, menos en los Estados Unidos ni en Alemania.

En el Perú existe la polarización entre la dependencia y la contra dependencia, en

contraposición a las personas que detentan autoridad, que es característica de los países que tienen una gran distancia emocional.

Está marcada relación con la autoridad también se refleja en el comportamiento de los peruanos frente a la ley y el orden. Si bien es cierto, la ley es el conjunto de normas que ordenan a la sociedad, esta proviene de las autoridades que detentan poder y están por encima de los ciudadanos. Esta relación por la marcada distancia emocional tiene peculiaridades en nuestro país.

Otro fenómeno para destacar viene a ser la informalidad, dado que es un problema económico y social, que no solo afecta a los países emergentes como el nuestro. Este fenómeno en nuestra realidad, no solo está marcada por la necesidad de sobrevivencia de los sectores más empobrecidos, que no pueden acceder a actividades laborales en el marco legal (Cossio, 2007).

El estudio titulado *"Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú"* realizado por Loayza (2008), publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), considera cuatro variables determinantes de la informalidad:

1ro. Existe la calidad de los servicios públicos y la capacidad del Estado, se debe representar para hacer cumplir las leyes; de allí existe un índice de prevalencia de ley y orden. 2do. La reducción de restricciones por el marco normativo, y está representado por el índice de libertad económica del Economic Freedom of the World Report de Fraser Foundation. 3ro. A nivel secundario las cifras promedio de la población adulta, es usada para representar la educación y el nivel de calificación de la fuerza laboral, su desarrollo y crecimiento de esta. 4to. El índice de variables sociodemográficas, usada para obtener y dar cuenta de los índices porcentuales de jóvenes, del total de la población rural que existe, como también el peso que la agricultura tiene en la generación del PBI.

Por medio de estos cuatro indicadores estadísticos se intenta establecer conclusiones sobre las verdaderas causas de la informalidad en nuestro país. Como el tema nuestro tiene que ver el primer indicador, referido a la prevalencia de la Ley y el Orden, relacionada directamente con el Índice de distancia emocional que separa la relación de autoridad en el Perú.
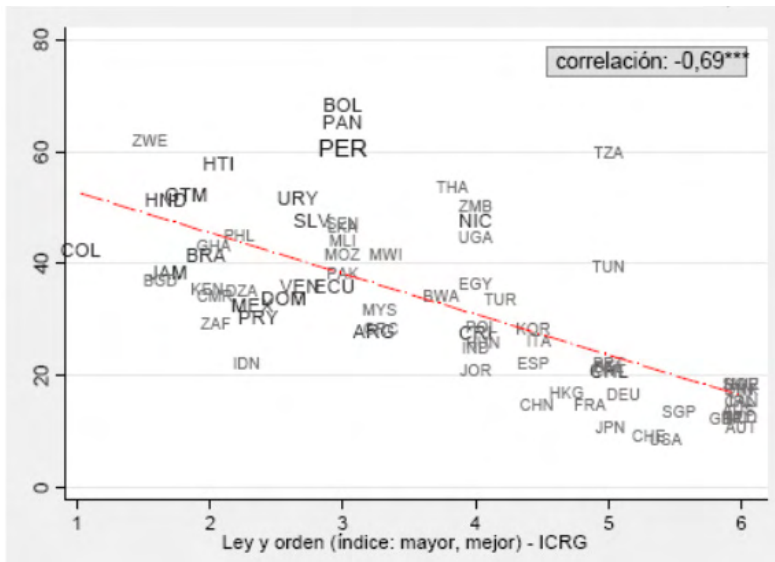
Figura 35. Índice de la Prevalencia de la Ley y el Orden

Fuente: (Loayza, 2008, p. 52)

Observamos que Perú, Panamá y Bolivia se encuentran alejadas de la línea de regresión negativa, lo que nos indica que no hay mucha correlación en este estudio para los mencionados países, sin embargo:

- No hay una correlación directa entre Ley y Orden.
- Por la lejanía de la línea de regresión, en el Perú no existe una relación entre ley y orden.
- Las leyes son más bien el resultado de la intolerancia a la ambigüedad, característica peculiar de nuestra cultura social, como lo vemos ampliamente.
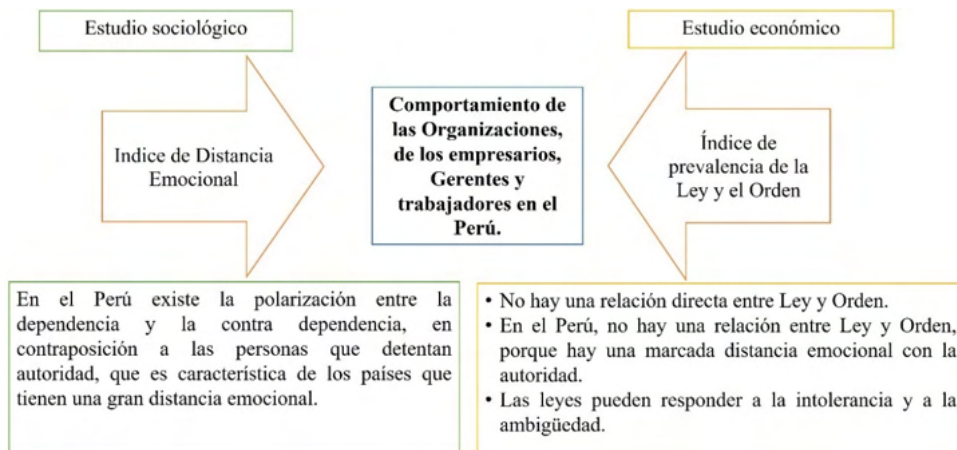
Figura 36. Relación entre estudios sociológicos y económicos para la comprensión del Comportamiento Organizacional en el Perú

Fuente: Elaboración propia.

La familia peruana sobre la relación entre el individuo y el grupo de trabajo

Cuando una empresa sueca negocia con una empresa peruana, para los suecos el trato es con la empresa. Para algunos peruanos, el trato aun cuando es con la empresa, usualmente requiere que sea con la persona que trató inicialmente, por cuanto, no se conoce la seriedad en el trato de los otros miembros de la empresa extranjera, dado que no se conoce bien. Usualmente se requiere de la presencia de un intermediario que sea bien conocido y con quien ambas partes puedan confiar. En la raíz de la diferencia entre estas culturas, la sueca y la peruana, hay una cuestión fundamental en las sociedades humanas: el papel del individuo en contraposición al papel del grupo.

a. El individuo y la colectividad en la sociedad.

La mayoría de las personas en nuestro mundo viven en sociedades donde el interés del grupo se mantiene por encima del interés individual. Usualmente se denomina a estas sociedades colectivistas, que para algunos puede tener connotaciones políticas, aun cuando esa no es nuestra intención. No se refiere al poder del Estado sobre el individuo, sino al poder del grupo.

El primer grupo en nuestras vidas siempre es la familia, en cuyo seno nacemos. Sin embargo, las estructuras de la familia varían entre sociedades. En la mayoría de las sociedades colectivas, como el nuestro, con predominancia de pobladores serranos introvertidos, nuestra *familia* donde crece la criatura está conformada por personas que viven en estrecha cercanía, no sólo los padres y otros niños, sino, también los abuelos, tíos, tías, empleados domésticos e inclusive parientes solteros (Medina, 2003).

En la antropología cultural ésta es conocida como la familia extendida. Cuando los

niños crecen, aprenden a pensar de sí mismos, como parte de un grupo de *nosotros*, una relación que está dada por la naturaleza (Lakkis & Castillo, 2016). El grupo de *nosotros* es diferente de otras personas en la sociedad que pertenecen a grupos de *ellos*, que son muchos. Cabe señalar que el grupo de *nosotros* (grupo interno), es el origen de nuestra identidad, y la única protección segura que tenemos contra la dura realidad de la vida. De allí que le debemos lealtad de por vida a nuestro grupo interno, y una de las peores cosas que una persona puede hacer es romper esta lealtad. Desarrollamos una relación de dependencia, tanto práctica como psicológica, entre la persona y el grupo interno.

Aún existen personas en este mundo donde los intereses individuales se anteponen a los intereses grupales, a estas se les denomina sociedades individualistas. En este tipo de sociedades la gran parte de menores de edad nacen en el seno de familias compuestos por sus padres y, posiblemente, de otros niños. En algunas sociedades, hay una participación creciente de familias que consisten sólo de un progenitor (Medina, 2003). Los otros parientes viven en otra parte y son raramente vistos. Este tipo es la familia nuclear o básica. Los niños de estas familias conforme crecen, rápidamente aprenden a pensar de sí mismos como *Yo*. Este Yo, hace referencia a su identidad personal, es diferente del *yo* de otras personas, y éstos no son clasificados según su pertenencia a grupos sino a sus características individuales (Lakkis & Castillo, 2016). Por ejemplo, se eligen los compañeros de juegos sobre la base de preferencias personales. El propósito de la educación es permitir a la criatura que se pare por sí sola. Se espera que el hijo abandone el hogar de los padres tan pronto como lo logra. No es infrecuente que los jóvenes, después de haber abandonado el hogar de los padres, reduzcan sus relaciones con ellos a un mínimo, o las rompan totalmente.

- Instrumento para medir en grado de colectivismo en la sociedad.

- Tanto el colectivismo extremo como el individualismo extremo pueden ser considerados como los polos opuestos de una segunda dimensión global de las culturas nacionales, después de la distancia emocional entre subordinados y sus jefes, (…). A todos los países se podría dar una puntuación del índice de colectivismo que fuera alto para las sociedades colectivistas y bajo para las individualistas. La nueva dimensión podría ser medida, (…), [de la siguiente manera]: (Cossio, 2007, pp. 128–129)

	Descripción	Objetivos de trabajo
Colectivismo	Es pertinente a las sociedades donde la gente, a partir de su nacimiento en adelante están integrados en grupos internos fuertes y cohesivos, que, durante su vida, continúan protegiéndolos a cambio de su lealtad incuestionable	• Capacitación. Tiene oportunidades de capacitación (para mejorar sus habilidades o asimilar nuevas) • Condiciones físicas. Tiene condiciones físicas de trabajo, es decir, buena ventilación e iluminación, un espacio adecuado para trabajar, etc. • Uso de habilidades. Utiliza plenamente sus habilidades y destrezas en el puesto.
Individualismo	Es pertinente en sociedades donde los lazos entre individuos son flexibles: se espera que todos se cuiden de sí mismos y de su familia inmediata.	• Tiempo personal. Tiene un puesto que le deja suficiente tiempo para su vida personal o familiar. • Libertad. Tiene bastante libertad para adoptar su propio enfoque al puesto. • Desafío. Tiene un trabajo desafiante a realizar, trabajo a partir del cual usted puede alcanzar un sentido personal de logro.

Tabla 33: El colectivismo e individualismo en una sociedad y sus objetivos de trabajo

Fuente: Elaborado en base a Cossio (2007)

b. El colectivismo y el individualismo de acuerdo con la ocupación.

Otro argumento a favor de diferenciar la distancia emocional del colectivismo es que mientras los índices de distancia emocional (IDE) podían no solamente ser calculados para los países, sino para las ocupaciones, en tanto, los incides de distancia colectiva (IDC) solo pueden calcularse para los países y no para las ocupaciones. Al comparar como es que la gente en diferentes ocupaciones responde a los 14 objetivos de trabajo, sus respuestas como grupo no pueden clasificarse como *colectivistas* o *individualistas*. Por ejemplo, al diferenciar ocupaciones, la importancia del *desafío* y del *uso de destrezas*, van juntas, mientras que, al diferenciar países, son opuestos entre las ocupaciones, cuando se califica el tiempo personal.

c. El colectivismo y el individualismo en la familia.

> El colectivismo estaba asociado con una estructura familiar extendida y el individualismo con una estructura nuclear, conduciendo a la primera a diferenciarse entre grupos internos y externos. La relación entre el individuo y el grupo, como otros elementos básicos de la cultura humana, primero es aprendida en la situación familiar. En la familia japonesa tradicional, sólo el hijo mayor continúa viviendo con sus padres, creando así una estructura lineal que se encuentra en medio de la familia nuclear y de la extendida (Cossio, 2007, pp. 133–134).

Hay correlación entre el grado de colectivismo en una sociedad, y la probabilidad

de que los hijos compartan las ocupaciones de sus padres. En las sociedades más individualistas, hay mayores probabilidades que los hijos de padres en ocupaciones manuales se incorporen a ocupaciones no manuales y viceversa. Esto es más raro en sociedades colectivistas, puesto que algunos se quedan dentro de la esfera de la familia extendida.

La criatura que crece entre varios mayores, pares y menores, aprende naturalmente a concebir de sí mismo como parte de un nosotros, mucho más que el niño de una familia nuclear.

d. Armonía con el entorno en contraposición a vocear nuestra opinión.

En una situación de un contacto social intenso y continuado, el mantenimiento de la armonía con nuestro entorno social se convierte en una virtud clave que se extiende a otras esferas más allá de la familia. En la mayoría de las culturas colectivistas, el enfrentamiento directo de otra persona es considerado como indeseable y rudo. Raramente se utiliza la palabra *No*, para emplearlas es un enfrentamiento. Maneras educadas de rechazar una solicitud son *puedes estar en lo cierto* o *lo pensaremos*. De la misma manera, la palabra *sí* no necesariamente debe ser vista como una aprobación, sino como el mantenimiento de la línea de comunicación. *Sí, te escuché* es el significado que tiene en el Japón.

Por el otro lado, en las culturas individualistas, es una virtud decir lo que uno piensa. Decir la verdad acerca de lo que uno siente, es la característica de una persona sincera y honesta. La confrontación saludable, cree que el choque de opiniones conduce a una verdad más alturada. Debe tomarse en cuenta el efecto de las comunicaciones sobre las otras personas, pero eso no justifica cambiar los hechos. Los individuos adultos deben aprender aceptar constructivamente la retroalimentación directa. En la familia, a los niños siempre se les dice, que deben decir la verdad, por más duro que fuere. Enfrentarse con el conflicto es una parte normal de vivir juntos como una familia.

> En la familia colectivista, los niños aprenden a recibir sus orientaciones de otros cuando se refiere a opiniones. Las *opiniones personales* no existen, son predeterminadas por el grupo. Si surge una nueva cuestión donde no hay opinión establecida del grupo, es necesaria alguna clase de conferencia familiar, antes de emitir una opinión. El niño que repetidamente vocea opiniones que se desvían de lo que se siente colectivamente, es considerado como que tiene mal carácter. Por el contrario, en la familia individualista, se espera que los niños desarrollen opiniones propias, lo que inclusive es alentado, y el niño que siempre refleja la opinión de otros, es considerado que tiene un carácter débil. El comportamiento correspondiente con un carácter deseable, depende del entorno cultural (Cossio, 2007, p. 134)

e. La lealtad para con el grupo en contraposición a la independencia.

La lealtad para con el grupo, que es un elemento esencial de la familia colectivista, también significa que se comparten los recursos. Si un miembro de una familia extendida

de 20 miembros tiene un puesto pagado y los otros no, se supone que debe compartir sus ingresos para ayudar a alimentar a toda la familia. Sobre la base de este principio, se entiende que la familia puede cubrir colectivamente los gastos para enviar a un miembro a la universidad, esperando que cuando éste, subsecuentemente logre un puesto bien pagado, el ingreso también será compartido.

En las culturas individualistas, los padres se sentirán orgullosos si sus hijos, a una temprana edad, realizan pequeños trabajos para ganar su propio dinero que sólo ellos pueden decidir cómo gastar.

f. La vergüenza en contraposición a la culpa

Además de la armonía, otro concepto importante en conexión con la familia colectivista es la vergüenza. Las sociedades individualistas han sido descritas como culturas de culpa, donde las personas que infringen las reglas de la sociedad, con frecuencia se sentirán culpables, por su conciencia desarrollada individualmente, que funciona como un piloto privado interno. Por el contrario, las sociedades colectivistas, son culturas de vergüenza, debido a las personas que corresponden a un determinado grupo, han roto las reglas de la sociedad, se sienten avergonzadas, fundamentadas en un sentido de obligación colectiva. Cabe precisar que la vergüenza es de naturaleza social y la culpa es individual. El hecho de llegar a ser conocido es más una fuente de vergüenza que el infringimiento mismo. No es el caso de la culpa, que se siente, aún si el hecho es conocido o no por otros (Cossio, 2007).

g. El colectivismo y el individualismo en el trabajo.

En una organización que existe una cultura colectivista, casi nunca contrata solo un colaborador, ellos prefieren contratar al personal que pertenece al grupo interno. Este colaborador actuará acorde a los intereses del grupo, mas no a sus intereses propios, es por ello por lo que hay reserva por el bien del grupo interno, lo cual le permitirá crear expectativas en la sociedad. Habitualmente el salario o jornal tiene que ser compartido con sus pares. En una cultura colectiva o individualista se espera que su desempeño sea acorde con los intereses del propio grupo, y su labor debe ser organizada de manera que coincida su interés personal con el de grupo interno o empleador. Cabe precisar que los colaboradores, por su naturaleza actúan como seres con necesidades económicas y psicológicas, y en su mayoría actúan con sus propias necesidades.

Para el caso peruano el proceso de contratación en las sociedades colectivas constantemente toma prioridad la consideración del grupo interno. Comúnmente se toma la decisión de contratar a los parientes de colaboradores de la sociedad colectiva. Se tiene el pensamiento de que si contrata a personas que están dentro del círculo familiar reduce muchos riesgos. Se cree que la familia se va a preocupar más por cuidar de la reputación de la sociedad colectiva y de la familia en si, por lo que luchará por corregir ciertos comportamientos inadecuados dentro de los miembros. Por otra parte, en una

sociedad individual es indeseable contratar a personas que forman parte de la familia por el motivo que estas pueden ocasionar nepotismo y una serie de conflictos de intereses. En determinadas empresas con sociedades colectivas aplican reglas como, por ejemplo, en el caso de que dos colaboradores de la sociedad lleguen a casarse entre sí, uno de ellos deberá desvincularse de la empresa (Cossio, 2007, pp. 138–139)

Grado de influencia en el Perú en las Relaciones Interpersonales en general en contraposición a la deseabilidad del logro

a. Los géneros y su papel

Las diferencias biológicas y estadísticas entre hombres y mujeres son las mismas a lo largo de todo el mundo, pero sus papeles sociales sólo son parcialmente determinados por sus restricciones biológicas. Toda sociedad reconoce muchos comportamientos, no relacionados inmediatamente a la procreación, como más apropiadas para las mujeres o para los hombres, pero la valoración de tales comportamientos, difieren de una sociedad a otra. Los antropólogos que han estudiado sociedades analfabetas, relativamente aisladas enfatizan la amplia variedad de papeles sociales de los sexos que parecen posibles. Para la diferencia biológica, se utilizan los términos hombre y mujer, en tanto, para los papeles sociales determinados culturalmente, se conocen como *masculino* y *femenino*. Estos últimos términos son relativos, no absolutos. Un hombre puede comportarse de una manera *femenina*, así como una mujer de un modo *masculino,* lo que significa que se desvían de ciertas convenciones establecidas en la sociedad.

Los comportamientos considerados *femeninos* o *masculinos* no solo difieren en las sociedades tradicionales, sino también en las contemporáneas. Esto es más evidente en la distribución de hombres y mujeres a lo largo de ciertas profesiones. Las mujeres dominan como doctores en la Federación Rusa, como dentistas en Bélgica, etc. Los hombres dominan como mecanógrafos en Pakistán, y cubren una buena proporción de enfermeros en Holanda. En el Japón prácticamente no existen administradoras, y en menor grado en el Perú y Tailandia.

A pesar de la variedad encontrada, hay una tendencia común en la mayoría de las sociedades, tanto tradicionales como modernas, acerca de la distribución del rol social que juegan entre los sexos. Se admite que los hombres están más preocupados con los logros fuera del hogar-*cazando y luchando en las sociedades tradicionales*, lo mismo, pero traducido en términos económicos en las sociedades modernas (Lakkis & Castillo, 2016). Así, se cree que los hombres son afirmativos, competitivos y duros, a su vez, se presume que las mujeres están más preocupadas con cuidar el hogar, los niños, y de la gente en general. No es difícil ver cómo se ha desarrollado esta pauta de papeles, en primer lugar, las mujeres han tenido a los hijos y usualmente los amamantaron. Durante este período han tenido que estar cerca de los niños. Los hombres han tenido mayor libertad para

movilizarse, hasta el punto en que no eran necesarios para salvaguardar el bienestar de las mujeres y niños, contra los ataques de otros hombres y bestias.

El logro de los hombres refuerza la firmeza y competencia masculina, el cuidado por las mujeres refuerza la protección femenina, la preocupación por las relaciones y por el ambiente de vida. Los hombres más altos, más fuertes y libres para salir, tienden a dominar en la vida social fuera del hogar. Dentro del hogar es posible una variedad de distribución de papeles entre los géneros. La pauta del papel demostrada por el padre y por la madre (y posiblemente por otros miembros de la familia) tiene un impacto profundo sobre la programación mental del bebé (Cossio, 2007; Lakkis & Castillo, 2016). Por lo que no es de sorprender que las dimensiones de los sistemas de valor nacional están relacionados con el modelo del papel de los géneros ofrecidos por los padres (Cossio, 2007).

b. La femineidad y masculinidad en el trabajo.

En las culturas masculinas se tiene el sentimiento que los conflictos deben ser resueltos con una buena pelea: *dejar que el mejor gane*. El escenario de las relaciones humanas en esas culturas está marcado por tales peleas. En un escenario como lo descrito, la gerencia debe evitar tratar con los sindicatos y comportamientos belicosos de sus miembros. Mientras que en las culturas femeninas se prefiere resolver los conflictos a través de negociaciones y compromisos. Los contextos institucionales donde ocurren tales negociaciones varían entre los países. En los países moderadamente femeninos ocasionalmente ocurren insultos verbales, entre supervisores y colaboradores, o entre jefes y subordinados, pero detrás de ese conflicto aparente, hay un sentido de moderación que permite las partes continúen trabajando juntas, mientras solucionan sus desacuerdos.

La familia dentro de una sociedad predominantemente femenina socializa a los niños hacia la modestia y la solidaridad y es más probable que las organizaciones recompensen, a la gente sobre la base de la igualdad (en oposición a la equidad), o sea, a todos de acuerdo con su necesidad. En estas sociedades, tanto los hombres como las mujeres pueden o no tener ambiciones, y no deben hacer diferencias en los géneros acerca de la necesidad de una especialización.

Mientras en la sociedad masculina la familia socializa a los niños hacia la afirmación de sí mismos, la ambición y la competencia. Las organizaciones enfatizan resultados y quieren recompensar sobre la base de la equidad, mejor dicho, a todos de acuerdo con su desempeño individual. Se espera que los hombres sean aspirantes a mejorar en las especialidades que hayan elegido, mientras que las mujeres no tienen la compulsión social para ello.

Muchos puestos en el sector laboral requieren de pocas destrezas y causan desempleo y subempleo en la gente. Por ahora es un problema social principalmente en los países emergentes.

Las soluciones que se han tratado dependen del tipo de cultura adoptada. Todas fueron etiquetadas como *humanización del trabajo*. En las culturas masculinas, el puesto humanizado proporcionará mayores oportunidades para el reconocimiento, el ascenso y los desafíos. Este es el principio de mejora en el puesto, tal como postulan Frederick Herzberg y Henry Mintzberg. Un ejemplo de ello es hacer que los colaboradores en una labor sencilla de producción sean también responsables por la puesta a punto y el mantenimiento de sus máquinas, labores que previamente fueron reservados para los técnicos calificados. La mejora del puesto representa una masculinización del trabajo semicualificado y no calificado, propia de una cultura ocupacional relativamente *femenina*. Es por ello por lo que, en manufacturas como la nuestra, es prácticamente imposible realizar esfuerzos integrados de reingeniería de procesos, los cuáles solamente pueden lograrse en organizaciones *think thanks*, con trabajadores profesionales relativamente homogéneos.

En las culturas femeninas, el puesto humanizado debe dar oportunidades para la ayuda mutua y los contactos sociales. Las culturas femeninas y masculinas crean diferentes tipos de héroes administrativos. El jefe masculino es afirmativo, decisivo y agresivo (siendo ésta una connotación positiva). Es un tomador de decisiones solitario, que busca los hechos en vez de tratar de ser el líder en las discusiones del grupo. No hace daño si es algo machista. Mientras que, en la cultura femenina, el jefe es menos visible, intuitivo en vez de ser decisivo y está acostumbrado a buscar el consenso. Ambos deben estar llenos de recursos y tener empuje e inteligencia por encima de la media.

Basados en sus características culturales, los países femeninos en comparación con los masculinos son excelentes en diferentes tipos de sectores empresariales. Las culturas masculinas en países industrializados tienen una ventaja competitiva en la masificación de productos, al hacer las cosas eficientes y rápidamente. Son buenos en la fabricación de equipos grandes y pesados y en el sector químico. En tanto, las culturas femeninas suelen tener una ventaja relativa en sectores de servicios como la consultoría y el transporte, en la fabricación de acuerdo con las especificaciones del cliente y en el manejo de cosas vivas como en la agricultura y bioquímica. Sin embargo, en el mundo hay una tendencia a la división internacional del trabajo, donde los países son relativamente exitosos, en actividades que encajan con las preferencias culturales de su población, a diferencia de aquellas contrarias a ellas.

Aun cuando uno podría esperar, no existe relación alguna entre la femineidad o masculinidad de la cultura en una sociedad, y la distribución del empleo entre hombres y mujeres. Sin embargo, a mayor desarrollo de un país, mayor es la participación de las mujeres en puestos altamente técnicos y profesionales.

Últimamente, en todas las sociedades hay un acrecentamiento gradual de la fuerza laboral femenina. La paradoja es que, en vista del fuerte dominio tradicional de los hombres en el mundo laboral, las mujeres tienen que ser muy ambiciosas para vencer a sus

competidores masculinos en los puestos de mayor jerarquía. Es más frecuente encontrar mujeres ambiciosas en las sociedades masculinas. En las sociedades femeninas son más débiles, las fuerzas de resistencia en contra de las mujeres que aspiran a puestos de mayor nivel jerárquico (Cossio, 2007)

Femeninas	Masculinas
• Los valores dominantes en la sociedad, es la preservación y el cuidado a los demás.	• Los valores dominantes en la sociedad, es el éxito y el progreso material.
• Las personas y las relaciones cálidas son importantes.	• El dinero y las cosas son importantes.
• Se supone que todos son modestos.	• Se supone que los hombres son afirmativos, ambiciosos y duros.
• Se permite que tanto los hombres como las mujeres sean tiernos, y se preocupen por las relaciones.	• Se supone que las mujeres sean tiernas y que cuiden de las relaciones.
• En la familia, ambos progenitores tratan con hechos y sentimientos	• En la familia, los padres tratan con hechos y las madres con sentimientos.
• Se permite que los niños y niñas lloren, pero ninguno debe pelear	• Las niñas lloran, los niños no. Los niños deben pelear cuando sean atacados, las niñas no
• Simpatía por los débiles	• Simpatía por los fuertes
• La norma es el estudiante medio	• La norma es el mejor estudiante
• Ser jalado en el colegio es un accidente menor	• Ser jalado en el colegio es un desastre
• Se aprecia que los maestros sean amistosos	• Se aprecia que los maestros sean brillantes
• Niños y niñas estudian las mismas materias	• Niños y niñas estudian diferentes asignaturas
• Trabajar para vivir	• Vivir para trabajar
• Los. jefes usan la intuición y buscan el consenso	• Se espera que los jefes sean decisivos y afirmativos
• Se enfatiza la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral	• Se enfatiza la equidad, la competencia entre colegas, y el desempeño
• Los conflictos se resuelven por compromiso y negociación.	• Los conflictos son resueltos a través de la pelea.

Tabla 34: Diferencias claves entre sociedades femeninas y masculinas

Fuente: Cossio (2007)

El rechazo de la inseguridad en el Perú

El término intolerancia de la incertidumbre, lo tomamos prestado de la sociología organizacional estadounidense, especialmente del trabajo académico de James G. March. Tanto él como sus colegas la reconocieron en las organizaciones estadounidenses. Sin embargo, las formas de manejar la incertidumbre pertenecen a cualquier institución humana en el mundo. Como seres humanos, todos enfrentamos el hecho de que no sabemos lo que ocurrirá mañana, el futuro es incierto, está lleno de inseguridades, incertidumbres y ambigüedades, pero igual, debemos acostumbrarnos a convivir con tales males.

La incertidumbre extrema crea una ansiedad intolerable. Toda sociedad humana ha desarrollado maneras para aliviar esta ansiedad. Estas maneras pertenecen al ámbito de la tecnología, la ley y la religión. La tecnología, desde la más primitiva hasta la más avanzada, ayuda a evitar las incertidumbres causadas por la naturaleza. Las leyes y los reglamentos tratan de evitar las incertidumbres en el comportamiento de otra gente. La religión es una manera de relacionarse con las fuerzas trascendentales que son asumidas para controlar el futuro personal del individuo (Lakkis & Castillo, 2016). La religión ayuda en la aceptación de las incertidumbres contra las cuales no podemos defendemos, y algunas religiones ofrecen la certidumbre final de una vida después de la muerte o de la victoria sobre nuestros oponentes.

Los antropólogos qué han estudiado las sociedades tradicionales, han dedicado mucho tiempo en analizar el impacto de la tecnología, la ley y la religión. Han mostrado la enorme variedad de maneras en que las sociedades humanas, han tratado con la incertidumbre. Las sociedades modernas no difieren esencialmente de las tradicionales a este respecto. A pesar de la disponibilidad de la misma información, virtualmente en cualquier parte del mundo, tanto las tecnologías como las leyes y las religiones, continúan variando. Más aún, no hay señal alguna de una convergencia espontánea de los elementos antes señalados. La esencia de la incertidumbre viene a ser una de las experiencias más subjetiva, un sentimiento (Lakkis & Castillo, 2016). Podemos sentirnos razonablemente cómodos al manejar por la Vía Expresa en Lima a unos 80 o 100 kph, una situación que estadísticamente tiene una probabilidad de ser igualmente peligrosa, que la del domador de leones

Los sentimientos de la incertidumbre, inseguridad y ambigüedad no son sólo personales, sino que también son compartidos por otros miembros de nuestra sociedad. Tales sentimientos de incertidumbre o ambigüedad son aprendidos. Además, los sentimientos y la forma de enfrentarse con ellos conciernen a la herencia cultural de las sociedades que son transferidos, a su vez reforzados por las instituciones fundamentales, tales como la familia, los centros educativos de educación básica, la universidad, los centros laborales y el Estado. Hay que mencionar que estos pueden ver reflejadas en los valores que arrebatan colectivamente los miembros de una determinada sociedad. Sus raíces son irracionales (Cossio, 2007; Medina, 2003). Pueden conducir a pautas colectivas de comportamiento en una sociedad que son en su mayoría descaminadas e incomprensibles a las personas de las otras culturas o sociedades (Cossio, 2007).

Por lo que la intolerancia de la ambigüedad puede ser definida como la extensión donde los miembros de una determinada cultura se ven amenazados por circunstancias inseguras o desconocidas. Entre otras cosas, esta conmoción es expresada a través de una tensión nerviosa y en la necesidad de la predictibilidad, la insuficiencia de tener reglas escritas y no escritas.

a) La intolerancia de la ambigüedad en el trabajo

Existen leyes y reglamentos como maneras donde la sociedad trata de evitar ambigüedades e incertidumbres en el comportamiento de la gente. Esto se nota en el trabajo. En las sociedades intolerantes de la ambigüedad, como la nuestra, hay muchas leyes formales y/o reglas informales que controlan los derechos y deberes tanto de los empleadores, como de los empleados. También hay muchos reglamentos internos que controlan el proceso de trabajo, aun cuando en este caso, el nivel de la distancia emocional también desempeña su papel. En los países donde las distancias emocionales son grandes como el Perú, el ejercicio del poder discresionario por los superiores, reemplaza hasta cierto punto, la necesidad por reglamentos internos. La necesidad por reglas, reglamentos y leyes no está basada en una lógica formal sino en una psicológica. La necesidad de reglamentos en una sociedad que tiene una cultura con una fuerte intolerancia de la ambigüedad es emocional.

La gente, trátese de los miembros del gobierno, empleados públicos, empleadores y empleados, fueron programados desde su temprana niñez para sentirse cómodos en entornos estructurados. Debe dejarse lo menos posible al azar.

La necesidad emotiva por leyes y reglamentos en una sociedad inertemente intolerante de la ambigüedad, con frecuencia conduce al establecimiento de reglamentos o comportamientos orientados hacia reglas que claramente son inconsistentes, circunstanciales o que no tienen sentido. Los críticos provenientes de países con una fuerte tolerancia a la ambigüedad, no se dan cuenta que aún los reglamentos no efectivos satisfacen la necesidad emocional de la gente por una estructura formal. Lo que ocurra en la realidad tiene menor importancia.

En los países que tienen una fuerte tolerancia a la ambigüedad, más bien parece haber un horror emocional por los reglamentos formales. Los reglamentos sólo son establecidos en el caso de una necesidad absoluta, como determinar si el tráfico debe ir por la izquierda o por derecha. Es por ello, la gente que pertenece a esta sociedad se enorgullece, de que pueden resolver tantos problemas sin reglas formales. La paradoja es que, aun cuando en los países con una fuerte tolerancia a la ambigüedad, los reglamentos son menos sagrados, generalmente son más respetados.

La fuerte tolerancia a la ambigüedad también representa poca ansiedad. En el trabajo, el componente ansiedad de la intolerancia y ambigüedad conduce a diferencias visibles entre las sociedades con una fuerte tolerancia e intolerancia a la ambigüedad. En las sociedades como la nuestra, con una fuerte intolerancia, a la gente les gusta trabajar duro, o por lo menos estar siempre ocupada. La vida es apurada y el tiempo vale oro. Mientras en las sociedades que tienen una fuerte tolerancia a la ambigüedad, la gente es capaz de trabajar duro si es que son requeridos para hacerlo, pero no funcionan por una necesidad interior hacia la actividad constante. Les gusta relajarse. El tiempo es el marco

conceptual para orientarse, pero no es algo que uno observa constantemente.

La necesidad emocional por reglamentos en las sociedades que tienen una fuerte intolerancia a la ambigüedad puede ser convertida en un talento para la precisión y la puntualidad. Esto ocurre especialmente donde la distancia emocional es relativamente pequeña, por lo que el comportamiento de los colaboradores no depende, de la conducta de sus jefes.

Los siguientes factores son comunes cuando existe una fuerte intolerancia a la ambigüedad:

- La mayoría de las organizaciones estarían mejor si pudiera eliminarse el conflicto para siempre.
- Es importante que el jefe tenga respuestas precisas a la mayor parte de las preguntas que pueden hacerle sus subordinados acerca de su trabajo.
- Si usted quiere que una persona competente realice apropiadamente su trabajo, a menudo es mejor proveerle con instrucciones muy precisas sobre cómo hacerlo.
- Cuando los papeles respectivos de los miembros de un departamento se tornan complejos, las descripciones detalladas del puesto son una manera útil de aclararlo.
- Debe evitarse a toda costa una estructura organizacional, donde determinado subordinado tenga dos jefes directos a la vez.

Lo antes mencionado son contrarios a la ambigüedad, y concordantes con la precisión y formalización tanto en el Perú, como en otros países que tienen culturas con una fuerte intolerancia a la ambigüedad.

Los problemas estratégicos, que por definición no son estructurados, requieren de una mayor tolerancia a la ambigüedad que los problemas operativos. La tolerancia que conduce a una mayor programación estratégica no necesariamente aumenta la efectividad en los negocios. El éxito económico de empresas y países depende de muchos factores exógenos.

Es más probable en los países que tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad, estimulen innovaciones básicas dado que mantienen una mayor tolerancia a diferentes ideas. Sin embargo, parecen estar en desventaja al desarrollar tales innovaciones básicas hacia una implementación incompleta, por cuanto estos últimos exigen un sentido de detalle y puntualidad. Es más probable encontrar estas características, en países con una mayor intolerancia a la ambigüedad. Por ahora, los países generan sinergias entre culturas innovadoras y ejecutoras. Las primeras proveen ideas, mientras que las segundas desarrollan aún más (Cossio, 2007).

La cultura de las personas que residen en la costa y sierra, y sus implicancias sobre la administración, roles y estrategias gerenciales

Como se pudo detallar en capítulos anteriores, cada ejecutivo posee un estilo propio de gerencia o de administración, las cuales responden a distintos requerimientos del medio tanto interno como externo de la organización, entre ellos la más resaltante es la cultura. La cultura proviene no sólo de un colectivo como país, sino que varía de acuerdo con los distintos grupos y subgrupos que están presentes en la sociedad peruana.

a) Sistema cultural de las comunidades de la sierra y sus implicancias

La oscuridad cultural ocurre cuando un concepto cultural es único a esa cultura. Generalmente, esto sucede cuando algunos conceptos definidos culturalmente son transpuestos desde una situación cultural a otra. Por ejemplo, el concepto de *privacidad* suena más como una idea *alienígena*, que un derecho individual a muchos individuos oriundos de comunidades de la sierra, que viven en asentamientos humanos de las ciudades en la costa, cuya cultura no tiene una norma social similar. Una situación parecida ocurre con algunos términos propios de la lengua, pues ocurre que un término quizá sea muy popular en otras culturas o lenguas, y en otras pueda no poseer una traducción exacta, tal como ocurre con el quechua o aimara. Incluso, en el español puede tener diferentes significados, dependiendo de los contextos donde se use. Del mismo modo, hay conceptos provenientes de la serranía peruana, donde no serán comprendidos por personas ajenas a su cultura, debido a sus connotaciones sutiles y de naturaleza complicada.

En lo referente a la administración de negocios, la metodología administrativa, de gestión y manejo de recursos *importada*, predominantemente de Norteamérica y Europa, denominadas teorías clásicas, comportamentales y de modelaje, se contraponen con la administración practicada en organizaciones pequeñas y medianas, dado que estos últimos, son gerenciados por emprendedores, que provienen de distintas regiones del país, donde imperan conceptos como la sabiduría cultural ancestral del lugar de origen, además de caracterizarse por un estilo más autoritario, que en muchos casos ha demostrado ser efectivo.

b) El familiarismo de las comunidades de la Sierra

Las familias de las comunidades serranas actúan no sólo para proveer techo y comida, sino también proveen un entorno dentro del cual la gente socializa y desempeña papeles definidos por su tradición ancestral. Las familias, que son una forma de inmortalidad social, tienen algo del carácter de la religión católica, muchas veces es potenciada por la ritualidad de la adoración a los ancestros, cuya conciencia de ello ha penetrado profundamente en el alma del comunero serrano. Una creencia fuerte y prolongada es cuando el *mío* muere, y el *suyo* vive en la corriente más grande de la vida familiar.

En los tiempos contemporáneos, el concepto tradicional de familia del comunero

serrano es transformado en el *familismo* que atraviesa a casi todas las organizaciones sociales. Si se cumplieran con estos preceptos culturales, las organizaciones donde colaboran estos trabajadores les deberían proveer con vivienda, cuidados médicos gratuitos y educación para sus hijos. Sus actividades y vidas personales están estrechamente conectadas a la organización, cuya administración debe funcionar como miembros de una familia extendida, responsables tanto por los negocios. como por resolver los problemas personales de los trabajadores. Entonces tanto la selección, contratación, compensación y otras decisiones administrativas deben involucrar a todos los miembros. Así se entiende el *familismo*.

El concepto de “familismo” fue comprendido seriamente por las compañías mineras, en su mayoría grandes corporaciones transnacionales, las que dotan a los mineros de socavón provenientes de comunidades altoandinas de vivienda (campamento), alimentación (Comedor minero), y les brindan atención de salud y educación a ellos y a sus familias.

Figura 37. Familismo

Fuente: Elaboración propia

c) La orientación grupal

La orientación grupal de los comuneros serranos también está identificada con las doctrinas y tradiciones ancestrales que enfatizan al grupo interno y a las relaciones personales estrechas. Los individuos existen para el beneficio del grupo y se aplica la presión grupal para asegurar el conformismo, al sacar a flote la vergüenza (perder el prestigio, la dignidad y el buen nombre). Generalmente se maneja el conflicto mediante la mediación interna al grupo, en vez de hacerlo a través de un sistema legal externo (grupo extremo). Los individuos son percibidos como parte de la red de relaciones sociales. Encuentran sus propias identidades con referencia a otros de su alrededor, y adoptan objetivos y opiniones del grupo, a cambio de protección y cuidado recíproco.

Con frecuencia se frunce el ceño ante el concepto estadounidense del *individualismo* por cuanto para nuestros comuneros serranos, parece como *egoísmo*, una tentativa contra natura de aislarse del grupo y anteponer los intereses personales por encima del grupo. En las empresas, la importancia de los grupos se ve reflejada en la forma del reclamo del *familismo* por la solidaridad. La orientación del grupo es expresada por la unidad laboral, donde la concentración no sólo es en actividades relacionadas con el trabajo, sino en ejercicios, deportes y control en las áreas ajenas al trabajo. Como resultado, las necesidades sociales de la gente en una organización laboral tienden a estar jerarquizadas en lo más alto, que las necesidades de autonomía o de autorrealización. En la administración de los negocios, la relación del grupo se manifiesta en conexiones interpersonales, que, en

muchos casos, sobrepasa a la estructura formal de la organización. Los contratos en los negocios son con frecuencia especificados en términos legales, pero son implementados basándose en la confianza y en las relaciones entre las partes involucradas. Es lo que se llama como el contrato psicológico.

d) El ideal de vida del comunero serrano

Tradicionalmente, la base en la cual los comuneros serranos visualizan el significado y propósito de la vida es el humanismo. Para la mente del comunero serrano, el verdadero fin de la vida yace en gozar de una vida sencilla, especialmente la vida familiar y en relaciones sociales armoniosas. La vida ideal es permeada con sentimiento del estado *felix finis*[1], una condición final, ni especialmente ambiciosa ni metafísica, pero inmensamente real.

Para muchos comuneros serranos, la importancia de la vida no es tanto alcanzar objetivos mundanamente específicos, sino experimentar una supremacía espiritual. Este ideal de vida representa una visión secular o perspectiva enraizada en una sociedad y cultura humana original o primitiva que le otorga una alta prioridad a lo natural y a lo sencillo, en términos de vivir una vida descansada, auto satisfactoria, despreocupada y sin prisas. Con frecuencia, la felicidad es interpretada como que está anidada en su propia mano, pero casi estrangulada en su búsqueda. El lado negativo de esta mentalidad yace en su mecanismo que retiene a nuestras comunidades serranas del rápido progreso socioeconómico.

El comunero de la sierra visualiza el significado y propósito de la vida en el humanismo, el verdadero fin de la vida yace en gozar de mí vida sencilla, especialmente la vida familiar y en relaciones sociales armoniosas, sin embargo, esta mentalidad limita su progreso económico.

Figura 38. Comunero serrano

Fuente: Elaboración propia

El carácter personal y la idiosincrasia del trabajo individual, grupal y el concepto del tiempo para un trabajador oriundo de la sierra, así como la emotividad juegan un papel predominante en su modo de pensar, pues con la importancia y la vivacidad de la colaboración afectiva, reviste el carácter de dicho pensamiento concreto. El trastorno entre los datos objetivos y las resonancias de la vida mental, constituyen la condición de su orientación intelectual. Más que percepción, lo que en él se da es la anti-percepción. A favor de la atmósfera afectiva, se establecen y se multiplican las asociaciones de representaciones que confieren a su mentalidad un carácter impresionable y oscuro.

A pesar de que la atención y el espíritu de observación son dos cualidades cardinales del indígena, le falta a esta claridad tanto en la concepción como en la expresión, ya

1. Vocablo latino, que significa final feliz.

que no es posible aplicarle rigor lógico a la emoción. Intelectualidad y afectividad varían en razón inversa la una de la otra. Y, si bien nuestros introvertidos distinguen dos tipos de conocimientos: *yachay*, saber adquirido por aprendizaje y experiencia, y *yuyay*, conocimiento recordado (reminiscencia) de índole sobrenatural, en la práctica, les es muy difícil distinguirlos, lo que aumenta su confusión mental. Otro aspecto interesante, es el concepto del tiempo en la cosmovisión del serrano.

e) El trabajador oriundo de las cumbres

Un pueblo es estable cuando está psicológicamente integrado y su aspecto más externo, local, espacial es el apego a la *mama pacha*, vale decir, a la tierra donde vio nacer.

f) Pervivencia del pasado.

Otra forma de la estabilidad caracterológica es la continuidad con respecto a la sucesión temporal, siendo su peculiaridad el respeto a la tradición y a la supervivencia del patrimonio cultural. Toda la historia del grupo parece que quisiera reducirse a una prolongación del pasado y a una prórroga del presente. Tal es el sentido de la fidelidad a las costumbres, del horror y la oposición a los cambios, de la indecisión. Toda sociedad o comunidad que no acepta cambios retrasan su progreso. Aún a pesar de los cambios notables y las más importantes transformaciones eventuales, se descubre una constante presencia del pasado subyacente en el presente.

g) Orden, trabajo y disciplina

Lo que antecede en la cosmovisión andina, nos puede llevar a pensar en una anarquía. Nada más erróneo. El orden no depende únicamente de la conformidad con la ley, sino más bien, de un sentimiento de conveniencia y de armonía más cualitativa que formal. Por su estructura, el poblador de la sierra, introvertido se revela favorablemente para el orden cualitativo. En ese orden de ideas, la emotividad suministra la fuerza para la sistematización de la secundariedad, ejerciendo ésta el poder organizador que favorece al orden duradero.

h) Sumisión y dependencia

A la disciplina hay que reconocerle valor, siempre que signifique capacidad de inhibición voluntaria y refuerce la protección contra los desórdenes, el capricho y la irregularidad de la conducta. Pero la disciplina puede fácilmente degenerar en una actividad alienante que llamamos sumisión a normas y personas por el mero hecho de tener que depender de ellas para subsistir. Nuestro campesino ha hecho de la sumisión no sólo una regla de vida, sino algo así como una mística, configurándose en una actitud servil, tan abusivamente explotada por elementos ajenos a los serranos introvertidos.

i) El trabajador oriundo de los valles

En la estructura de su carácter que conforma su personalidad, en dosis variable, tiene del español la energía que le hace impetuoso frente a la acción, pero su tremendo

individualismo le resta sentido crítico, dándole en cambio un exceso de pundonor, la ironía y el don del ridículo, la arrogancia y el hábito de la libertad. Ostenta del aborigen su astucia, la perseverancia, el fatalismo y el instinto gregario del *ayllu*, la sobriedad y el sentimiento a la naturaleza.

j) Reactividad emotiva

Su integración es lenta y multipolar. Podría decirse que es altamente sociable, que le gusta la vida en sociedad, que es comunicativo e incluso hospitalario. E incluso, gracias a su reacción rápida y abierta, puede llegar a creerse que tiene el corazón en la mano, que responde al llamado del prójimo con espontaneidad, con cortesía, sin afectación.

k) Reactividad contradictoria

Las acciones del trabajador oriundo de los valles de la sierra no están condicionadas por ideas subjetivas sino por acontecimientos objetivos, y ello se debe a su reactividad objetiva y primaria. Su comportamiento se caracteriza por una aparente tranquilidad e impasibilidad. Es decir, reacciona con bastante debilidad, se conmueve con moderación ante los acontecimientos de la vida, y sus contactos con el exterior parecen faltos de calor y de cordialidad. Es más, esa impasibilidad con visos de estoicismo puede oscilar desde la dulzura y el dominio de sí mismo, hasta la frialdad y la indiferencia. El trato de los padres a los hijos es muy variable entre el afecto, la cólera y la indiferencia. Así que la *aparente impasibilidad* puede tomarse agresiva y hostil.

l) Actitud peculiar de la mujer

En este aspecto nuevamente destaca la mujer. Se siente fácilmente impulsada a responder con agresividad.

m) Objetividad

En todo ello ejercen una influencia, la primacía de la inteligencia objetiva sobre una afectividad muy confusa, la claridad y espíritu, y el pragmatismo. La objetividad juega pues un papel determinante. Las emociones no se traducen tanto por niveles de intensidad, cuanto por diferencias de juicio.

Frente al acontecimiento adverso no brota de los valles de la sierra la exclamación, sino la respuesta adecuada. No es suya la desmesura ni la exuberancia intempestiva. Su entusiasmo es moderado. Tiene un concepto peyorativo de la efusión sentimental, que es patrimonio de las mujeres. Además, es ajena al superlativismo, le gusta la claridad y la precisión.

Su frialdad de fondo, más o menos acentuada, favorece la intelectualización de la relación en la intimidad con lo manifiesto, en lugar de traducirla afectiva y efectivamente, lo piensa, de donde se deriva su inmensa capacidad de cálculo y su afán por el litigio, a tal punto que podría decirse que su pasión por litigar en el campo judicial raya en los límites de lo morboso.

Y aquí, nuevamente, tenemos que traer a colación su pragmatismo y egocentrismo que puede llegar a tal punto que sólo experimenten débilmente la necesidad de afirmar el compromiso y sus principios, sus palabras y actos, siendo el hombre parte de la solución inmediata y eficaz, no interesando las formas.

Para sintetizar lo expuesto, digamos que su personalidad extrovertida es el rescate de su presencia del espíritu. Pero cuando la entrega es espontánea, contraída por la coherencia mental y la sistematización, es cuando se doblega cómodamente a cualquier situación, adaptándose fácilmente.

n) Ironía

La ironía se convierte para el trabajador oriundo de los valles de la sierra, en el arma predilecta para enfrentarse a los demás. Es una ironía pura, desprovista de cualquier atisbo de indignación. Viene a resumir la estructura psico-intelectual de este tipo, pues demuestra en ella, la rapidez de reacción y presencia de espíritu, que son sus características fundamentales.

o) Valores materiales

Una de las principales consecuencias de esta actitud es el atractivo por las funciones de adquisición, de producción y de intercambio; atractivo que se siente estimulado por su habilidad, espíritu práctico y gran visión en el campo de los negocios. Pero, cabe señalar que esta tendencia a los negocios tiene una doble intención: la satisfacción de la propia necesidad de utilitarismo inmediato y también saciar su sed de promoción social. En realidad, orienta su actividad hacia el logro de su bienestar económico, y por medio de él, alcanzar un mejor estatus social.

p) Valores culturales

Algo similar ocurre con sus inclinaciones culturales, totalmente ajenas a lo puramente teórico y especulativo. Las ideas le interesan menos por sí mismas que por su relación con posibles acciones. Los ideales culturales que los padres inculcan a sus hijos con mayor intensidad son los de la viveza y laboriosidad, tendientes a la edificación económica y al prestigio ciudadano. Las ideas de moralidad son de una superficialidad consecuente con la movilidad humana.

q) Folklore

El trabajador oriundo de los valles de la sierra tiene a la *chichería* como su segundo hogar. Es en ella donde se reúne para comentar y discutir los problemas que se presentan, bebiendo chicha suave al paladar y comiendo potajes y picantes.

r) Valores Religiosos

Es difícil pensar en una vida intensamente espiritual en una etnia de la que el hombre empírico es el prototipo. La intensidad de las necesidades inmediatas, su interés por las determinaciones objetivas, las cosas, el dinero y todas las sensaciones de riqueza y poder

temporal le obstaculizan el contacto con el mundo trascendente. Mientras que la percepción es habitualmente rica y variada. El trabajador del ande es atraído y y difícilmente se separa sin esfuerzo de la naturaleza que se refleja en sus sentidos.

s) Aptitudes específicas

Las obras más poderosas envuelven ordinariamente la emotividad, que eventualmente refuerza el impulso de la ambición y del pensamiento, así como la sistematización que acrecienta el ordenamiento de los elementos que deben integrar una obra superior. El trabajador oriundo de los valles de la sierra no es ni muy emotivo ni muy secundario, está por debajo de la media y a veces muy lejos de ella, lo que no favorece su espíritu creador.

Estos trabajadores prefieren la reflexión crítica al esfuerzo productivo, porque se sienten menos dotados. Es por este motivo que se siente impulsado hacia las formas técnicas y materializadas de la objetividad.

No cabe duda de que su predisposición por la observación, y el tipo de inteligencia mecánica que posee, le permiten destacar en el campo de las ciencias naturales y sobre todo en la técnica, tomada está en el sentido de la utilización práctica de la ciencia.

Todo parece indicar que dispone de los elementos indispensables, positiva o negativamente, para la aptitud técnica, orientación hacia el exterior, hacia las cosas, sentido práctico, o sea, capacidad para encontrar y dar rápidamente solución a problemas que se presentan a lo largo de la existencia temporal, habilidad motora y especialmente habilidad manual. Ya desde el tiempo de la colonia, el trabajador oriundo de los valles de la sierra hace rejas para las puertas, ventanas y faroles de la ciudad. Es el que trabaja las arquetas, las sillas y mesas. También destaca como orfebre y trabaja al golpe de martillo, platos, fuentes y ricas joyas para fines profanos y religiosos. Se dedica a la escultura popular y fábrica juguetes de madera, de tela y otros materiales.

Al igual que las aptitudes técnicas, las cualidades artísticas del trabajador oriundo de los valles de la sierra, están profundamente marcadas por la orientación objetiva de su carácter. Claridad, seguridad del rasgo, necesidad instintiva de precisión.

Tanto en la producción arquitectónica como en la pictórica se aúnan, de ordinario a la simplicidad incaica y la fantasía española. No obstante, con cierta frecuencia estas cualidades se sacrifican por el decorativismo ridículo que raya en la huachafería.

t) Efectividad profesional

El trabajador oriundo de los valles es por naturaleza activo y esforzado. Lo más interesante es que su actividad es polivalente. Su extraordinaria plasticidad y la orientación multiforme de sus tendencias, le facilitan enormemente la adaptación profesional.

u) Trabajo en equipo

Un rasgo que resulta interesante e importante mencionar, viene a ser el trabajo

en equipo del peruano andino, de naturaleza recíproca y redistributiva, que forman parte de su esquema de valores. Ambos elementos son propios de las sociedades andinas, los cuales son transmitidos a las nuevas generaciones y forman parte de su quehacer diario. Por ello resulta lógico y natural que el colaborador de origen andino tenga mayor facilidad al momento de interactuar con otros compañeros de su área de trabajo, al momento de realizar actividades que requieran la colaboración de todos los integrantes.

v) El carácter del trabajador oriundo de la costa.

El costeño está sujeto al predominio primario. Precisamente se le denomina fluctuante por el constante movimiento de oscilación cíclica en que vive y se debe a la persistente subjetividad de la afectividad y a la influencia permanente de la primariedad.

- Estructuración

Estamos ante una estructura ya no continua y sistemática como la del introvertido, sino más bien alternante y polimorfe, como ha sido la gestación del costeño. Tal como lo dijo Bustamante: el campesinado de la costa, que abarca desde el sur de Tacna hasta el norte de Tumbes, no tiene una situación pareja. En cambio, presentan diferencias entre grupos, debido a su idiosincrasia y de las tensiones colectivas (Piaggio & Kiefer-Marchand, 1959). Asimismo, Llosa dijo: “La inmigración europea y del continente africano, mezclado con el aborigen del Chinchaysuyo, formaron un tipo humano y un estilo cultural impregnados por la tierra y el mar”. Tanto la estructuración polisistemática como la tensión interior cíclica se deben al efecto contradictorio que sobre esta región ha tenido el medio físico y la fusión racial.

- Aptitudes específicas

No puede esperarse del costeño una actitud científica que necesariamente supone objetividad, método, imparcialidad, veracidad, perseverancia, cualidades que no posee. Pero, sabemos que se muestra superior en las propiedades inversas: imitación, adaptación rápida en lo concreto, facilidad mnemotécnica y hábil asimilación de lo que está mecanizado. De allí que no se sentirá inclinado y menos idóneo para actividades puramente científicas o que exijan plan de conjunto, división funcional, subordinación y coordinación, pero si se sentirá en su medio en cualquier trabajo que le demande aptitud técnica o sentido comercial, pequeña industria, comercio o pesca. Ahora bien, en donde verdaderamente destaca es en el arte subjetivo, el arte puro, donde la imaginación cualitativa se expresa espontáneamente. Lo que se debe a su movilidad afectiva que facilita la transformación de la realidad y el dominio del instante que le impulsa a la exteriorización.

Este dominio del arte subjetivo se pone claramente de manifiesto en la música y la danza. El tipo literario criollo es agudo, flexible, de imaginación viva, de inteligencia discursiva, rápida y lúcida, de forma clara, muy proclive a la superficialidad y a la burla, de palabra fácil y amena. El carácter predomina en la literatura peruana, lo mismo en la colonia

que en la república.

w) El caciquismo peruano y su influencia en los estilos gerenciales.

La organización de la fuerza laboral en el Perú prehispánico no estuvo caracterizada por la actividad individual e independiente sino por la fuerza laboral total de una comunidad, que rotaba alrededor de un cacique o *curaca*. En otras palabras, el curaca no solamente era el gobernador de la comunidad, sino que también el administrador de la producción local. Este núcleo sociopolítico básico descendía desde el Inca a través de tres niveles de curacas. Mientras que el primer curaca, el jefe supremo de toda la región representaba el poder imperial, los otros dos funcionaban como organizadores directos de la vida de la colectividad al nivel de la provincia y de la comunidad. Fue debido a este ordenamiento que el tipo de sociedad pre-nacional, la virtud social suprema no era el patriotismo sino la lealtad hacia el jefe; y con el tiempo el patriotismo en esta sociedad tomó la forma de lealtad con el grupo y su jefe. Más aún, al curaca que quería reinar en su ámbito, no le faltaban los medios de forzar la obediencia, sancionando a los que se negaban.

Cuando los españoles se hicieron cargo, algunos curacas de las comunidades más grandes se resistieron a los *conquistadores* y terminaron como Atahualpa. Sin embargo, como el imperio del Tahuantinsuyo sólo se había consolidado en los últimos 40 años, los pueblos sojuzgados todavía no estaban tan contentos con el dominio del incanato, la mayoría de los jefes de las comunidades, aceptaron pacíficamente la dominación española, permitiendo así que sobreviviera la organización socioeconómica previa, que era exactamente lo que quería la corona de España, para la población; vale decir, evitar pérdidas de vidas, asegurar la libertad, y hacer que las colonias fueran tributarias productivas al tesoro español (debido a que los aborígenes libres pagaban tributos, mientras que los esclavos no). Para asegurar la obediencia, en 1529, el Rey de España emitió un decreto que reafirmaba la posición preeminente de los líderes aborígenes como aristócratas, de acuerdo con la tradición de su propia cultura, y les reconfirmaban el poder para organizar el trabajo para el beneficio de la corona española.

Ejemplo de la cultura peruana en el emprendimiento

Los Añaños son un ejemplo palpable de la cultura familiar que tienen los peruanos, en especial nuestros hermanos de la sierra peruana. Esta empresa familiar es el resultado de lo mencionado en este capítulo, acerca de la familiaridad que busca el administrador peruano, en especial los de la sierra. Buscan una necesidad de satisfacer el afecto y pertenencia, valoran más la afinidad, lealtad propia de una familia, aún más que la eficiencia. Al sentir esta afinidad tan cercana a la familia y que mejor con su propia familia, los rendimientos y las ganas de trabajo colectivo son muy grandes y traen mejores resultados. Que mejor ejemplo una empresa exitosa conformada por la familia en pleno, Aje Group es una empresa exitosa que nació en la sierra Ayacuchana, y que ahora ha logrado un crecimiento y competitividad, merecedores de premios al éxito empresarial, como también el reconocimiento de la sociedad tanto peruana como extranjera.

Figura 39. Ejemplo de la cultura peruana en el emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

PREMIOS A LA CALIDAD GERENCIAL EN EL PERÚ

Premios al desempeño gerencial sobresaliente en el Perú: criterios para su otorgamiento

Premio Nacional a la Calidad del Perú

a. ¿Qué es el premio Nacional a la Calidad?

Es un mecanismo creado para orientar a las organizaciones en todos sus procesos de mejora continua. Permite contribuir en el incremento de su desarrollo competitivo. Este se ha forjado como un modelo de Excelencia en la Gestión, que permite ayudar en la implementación de una gestión de calidad moderna y eficaz, la cual se da mediante:

- Uso de conceptos del Modelo.
- Auto evaluación.
- Postulación al Premio.

El Premio Nacional a la Calidad, es conferido por el Comité de Gestión de la Calidad, a aquellas instituciones o empresas que son un modelo a seguir por sus buenas prácticas alcanzados en la implementación del modelo (Centro de Desarrollo Industrial – CDI, 2019)

b. ¿Quién lo organiza?

El Centro de Desarrollo Industrial - CDI, viene hacer un órgano de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú. Para el CDI su misión, es ayudar a todo el gremio empresarial y organizacional a desempeñarse en un mercado de la más alta competencia, buscando orientación en un mercado cada vez más globalizado. Su actividad diaria está

orientada en promover la calidad, productividad, competitividad y el mejor desempeño en el mercado global (Centro de Desarrollo Industrial, 2014)

c. Fundamento

Una gestión que apunta a que la empresa compita y demuestre ser la mejor ya no apunta sólo a una certificación ISO, porque hoy en día son cientos las empresas que la poseen. Para lograr esa diferenciación los gerentes deben aplicar los principios de la calidad, cuyos verdaderos resultados se miden en la satisfacción no sólo de los clientes que demandan sus productos o servicios, sino de todos los grupos de interés en su conjunto, los cuales han de sentirse comprometidos e identificados con la organización. En suma, una empresa no puede alcanzar la calidad parcialmente, si no en todos sus procesos desde los más sencillos como la limpieza o ambientación del local, hasta las más complejas decisiones financieras (Premio Nacional a la Calidad, 2018).

d. Ganadores

En la tabla 32, se muestran los premios de las empresas que ganaron el premio de acuerdo con su categoría y año. Hay que señalar que el portal del Centro de Desarrollo Industrial – CDI no muestra ganadores en el periodo 2017.

Año	Organización Ganadora	Categoría	Premio
2014	Compañía Minera Antamina S. A.	Producción – Grande	Premio Nacional a la Calidad del Perú
	Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú S.A.C. T – Gestiona	Comercio y servicios – Grande	Medalla Líder en Calidad Categoría Oro
	Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE	Sector Público – Intermedia	Medalla Líder en Calidad Categoría Plata
2015	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC	Sector Público – Grande	Premio Nacional a la Calidad del Perú
	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERGMIN	Sector Público – Grande	Medalla Líder en Calidad Categoría Oro
	Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE	Sector Público – Intermedia	
	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL	Sector Público – Intermedia	Medalla Líder en Calidad Categoría Plata
2016	Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE	Sector Público – Intermedia	Premio Nacional a la Calidad del Perú
	Organismo Supervisor De Inversión Privada En Telecomunicaciones - OSIPTEL	Sector Público – Intermedia	Medalla Líder en Calidad Categoría Oro
	COPEMI S.A.C Constructores	Comercio y Servicios – Mediana y pequeña	Medalla Líder en Calidad Categoría Plata
2018	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal S.A.	Servicios	Mención Honrosa
	Superintendencia Nacional de Migraciones - MIGRACIONES	Sector Público - Intermedias	Medalla Líder en Calidad Categoría Plata

Tabla 35: Ganadores del Premio Nacional a la Calidad 2014 – 2018

Fuente: Centro de Desarrollo Industrial - CDI (2018)

Premio ABE

a. ¿Qué es el premio ABE?

Es un reconocimiento a la gestión de recursos humanos realizado en nuestro país. Considera las buenas prácticas laborales, como el respeto hacia ellos, la innovación del trabajo realizado y el impacto en la empresa como en la sociedad.

b. Objetivos del Premio

El objetivo principal es, “reconocer y difundir las prácticas laborales más destacadas y dar énfasis en aquellos modelos de gestión más importantes de las empresas que participan, presentándolas como patrones de excelencia” (Premio ABE, 2018). De tal manera, reconoce el mérito y liderazgo de las empresas que instituyen en un modelo a seguir.

c. Participantes

Todas las empresas o instituciones constituidas de manera legal en el Perú pueden participar de este concurso, siempre que estas cumplan con lo que exige la ley. Además, deben cumplir determinados requisitos generales y los requisitos específicos que establece cada categoría del concurso.

d. Criterios

· Impacto en la empresa:

El impacto en el ámbito laboral en la empresa debe ser positivo, mostrando mejoras en los resultados de productividad, clima laboral, y/o cualquier otro indicador.

· Alcance interno:

En qué grado la práctica laboral favorece a un determinado porcentaje de colaboradores o empresas relacionadas en sí.

· Innovación:

A través del trabajo continuo y la experiencia, se logra la innovación, lográndose implementar a la empresa prácticas laborales creativas

· Impacto en la sociedad:

Como el trabajo de una empresa, impacta a nivel social. Esta puede ser en un sector específico o general. Mediante este criterio se desea saber en cuanto se favorece a la sociedad.

e. Categorías

El Premio ABE a la responsabilidad social empresarial, sugiere determinadas categorías para su evaluación. Según Premio ABE 2018, las categorías son las siguientes:

- Promoción de voluntariado de los trabajadores.

El programa de apoyo social más destacado por su calidad de una determinada empresa es premiado. Este programa debe estar reflejado por su orientación a sus colaboradores, su alta calidad de vida, la de sus comunidades y de la sociedad en general, además este debe ser ejecutado directa y voluntariamente por sus colaboradores de la empresa.

- Equidad de Género.

Es premiada a la empresa que implementó el programa completo, en este se debe promover acciones de igualdad de oportunidades de ambo géneros. Además, se tiene en cuenta sus actividades que ha difundido, las capacitaciones ejecutadas y el compromiso generado para la empresa.

- Inclusión (capacidades especiales y otras minorías.

La mejor implementación del programa en una empresa es premiada. Para ser

acreedora del premio, la empresa debe tener la mejor incorporación, adaptación y desarrollo del personal, en base a sus capacidades especiales, adultos mayores entre otros grupos especiales que en su mayoría son minoritarios dentro de la organización.

- Ética e integridad.

Es premiada aquella organización que tiene mejores prácticas en ética e integridad. Para ello, en la evaluación se toma en cuenta sus actividades de difusión, capacitación y generación de compromiso, así como las acciones que toma en el reforzamiento de su cumplimiento, por ende, disuadir su incumplimiento.

- Vida saludable.

Es premiada aquella empresa que ha implementado el programa de vida saludable para sus colaboradores. Es preciso señalar que en el Perú lo exigen las leyes para que sus colaboradores tengan cobertura de salud y puedan pasar periódicamente revisiones de salud. Para ello, en la evaluación el comité tomará en cuenta las prácticas que van más allá que el simple cumplimiento de la normativa, donde se amplíe, facilite y tengan temas relacionados o vinculados con la salud de sus colaboradores.

- Ambiente de trabajo seguro e higiénico.

Es premiada aquella empresa que logró implementar un mejor programa, donde certifique un buen ambiente laboral (oficinas, baños, plantas, almacenes, comedores, etc.), caracterizado por su buena higiene y seguridad para sus colaboradores. Solo se valoran los programas que preparan al personal en cómo prevenir enfermedades y accidentes, así como el saber afrontar escenarios de emergencia o en todo caso que los minimicen.

- Beneficios.

Es premiada aquella empresa que cuenta con mejor implementación de programas, en beneficios adicionales a los que la ley obliga cumplir. Estos pueden ser formulados en base a las características de sus colaboradores.

- Capacitación y desarrollo de personas.

Es premiada aquella empresa que implementa el programa de capacitación y desarrollo del colaborador. Este programa debe abarcar desde el inicio del contrato hasta su desvinculación de la empresa. Para ello, se consideran las prácticas laborales, inducción, capacitación, coaching, mentoring, desarrollo de competencias, integración cultural, liderazgo y toda aquella practica que tiene la empresa, para con sus colaboradores, cuyas buenas prácticas le permitan mejorar el talento.

- Gestión del desempeño.

Se premia aquella empresa que cuente con la implementación del mejor programa de evaluación y gestión del desempeño laboral. Asimismo, la empresa tendrá que demostrar de manera escrita la difusión interna de este programa, dando a conocer que todos los

colaboradores están informados de sus características y plazos.

- Comunicación interna.

Es premiada la empresa que tiene implementado el mejor programa de comunicación interna. Este debe estar diseñado para transmitir la información con total seguridad para llegar a los canales adecuados y correctos, donde las personas involucradas puedan entender fácilmente.

- Inducción.

Es premiada aquella empresa que cuente con un excelente programa de inducción, orientado al personal nuevo y como aquellos que ocupen nuevos puestos, logren un desempeño eficiente en el corto plazo. Además, debe ir acompañada con capacitación en el puesto, comprensión e historia, adaptación a su cultura, entre otros aspectos.

- Desarrollo de proveedores.

Se premia aquella empresa que cuente con el mejor programa orientado a los proveedores para que adopten y apliquen las buenas prácticas de recursos humanos, así como otras buenas prácticas orientadas a la productividad. Además, se consideran las homologaciones que las empresas hacen antes de contratar un nuevo proveedor.

- Capacitación de dirección de personas.

Es premiada aquella empresa que ha implementado programas de capacitación para el personal que tienen responsabilidades en gestionar personas, es decir, en temáticas como dirigir, dar retroalimentación, manejo de conflictos, entre otras, relacionada con la dirección y conducción del personal.

- Compensación.

Es premiado aquella empresa que haya implementado el mejor programa de compensación, donde la política salarial cuenta con una cláusula de aumento de sueldos, otorgamiento de incentivos o bonos. Para su aplicación debe tener en cuenta el sistema de evaluación de desempeño y está a su vez debe ser de conocimiento de sus colaboradores.

- Desarrollo del entorno.

En cuanto al desarrollo del entorno, solo se premia aquella empresa que cuente con el mejor programa de desarrollo del personal, según su entorno o comunidad. Asimismo, en la evaluación se consideran todos aquellos programas que conducen en promover las capacidades en el desempeño de acciones productivas y que contribuyan al desarrollo de las familias y sociedad en general.

- Reconocimiento a sus trabajadores.

Asimismo, el reconocimiento a los trabajadores, solo se hace entrega a la empresa que pudo implementar el mejor programa de reconocimiento, donde involucre la premiación a uno o más colaboradores, por lograr un objetivo, haber superado una meta, por proponer

una innovación o en todo caso cualquier indicador que la empresa desea destacar en sus colaboradores.

El Premio ABE a la Responsabilidad Social Empresarial fue otorgado en el 2017 a la empresa Supermercados Peruanos S.A., por haber realizado paso a paso cada detalle, que se requiere en la competencia y a la vez por obtener un correcto clima laboral, un buen trato a sus trabajadores y proveedores. Esta empresa en consciente de la relevancia de la comunicación interna además considera como acción clave, trasferir, promover y potenciar sus pilares culturales en todas las acciones y procesos que refleja la esencia de la compañía.

Figura 40. El Premio ABE a la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaborado en base al Premio ABE

f. Ganadores

La siguiente tabla muestra la relación de empresas ganadoras en el año 2017, según categorías.

CATEGORÍA	EMPRESA GANADORA
Reconocimiento a sus trabajadores	Financiera CrediScotia
Capacitación y desarrollo de personas	Atento
Capacitación en Dirección de personas	Isa REP
Gestión del Desempeño	SGS
Vida Saludable	Orazul ENERGY
Trabajo seguro e Higiénico	San Fernando
Comunicación Interna	Supermercados Peruanos S.A.
Inducción	Mi Farma
Ética e Integridad	Cencosud
Reconocimiento de trabajadores	UNICON
Compensación	Scotiabank
Beneficios	Natura
Inclusión	RIPLEY senior
Desarrollo del entorno	Konecta

Figura 41. Ganadores del Premio ABE 2017

Fuente: Premio ABE (2017)

Premio Líderes Empresariales del Cambio - LEC

a. ¿Qué es el premio LEC?

Es una iniciativa de Ernst & Young y El Comercio, bajo la contribución de Asbanc, realizado con la finalidad de promover el desarrollo empresarial en el Perú, reconociendo su liderazgo empresarial que a su vez viene a ser el soporte y aporte económico y social al Perú (Líderes Empresariales del Cambio, 2018).

b. ¿A quién está dirigido LEC?

Está dirigido a empresarios de medianas, grandes empresas consolidadas y corporaciones, como tambien a jóvenes existosos empresarialmente que hayan expuesto un destacado desempeño en su aporte económico y social en la construcción de un Perú mejor, así como en el desempeño financiero de su empresa.

c. ¿Cuál es el proceso de evaluación de los LEC?

- *Nominación*

El grupo selecto de clientes denominado por los bancos asociados a Asbanc son seleccionados en base a su historia de éxito empresarial, que han destacado en su desempeño financiero asi como en liderazgo, responsabilidad social, emprendimiento e innovación y propuesta de valor.

- *Comunicación.*

Las empresas Ernst & Young y el Comercio, informan a los nominados la decisión de los bancos inscritos a Asbanc, con la finalidad de que éstos decidan su participación.

- *Candidatura*

Si el nominado decide participar en el Premio LEC, un equipo de Ernst & Young se pondrá en contacto, con el objetivo de ayudarle en todo el proceso de su candidatura.

- *Selección de los Líderes Empresariales del Cambio 2018*

Este equipo está conformado por un destacado Comité Académico independiente que evaluará a los candidatos en base a su modelo de negocio, emprendimiento e innovación, liderazgo y responsabilidad social. Esta evaluación se realiza previa información proveída por los candidatos para seleccionar a los Líderes Empresariales del Cambio.

- *Selección de ganadores*

Finalmente, un exquisito Jurado independiente conformado por rectores y past rectores de las universidades mas destacadas del país son los encargados de evaluar a los Líderes Empresariales del Cambio, ellos son los que seleccionan a los ganadores bajo una rigurosa evaluación según categoría al ganador que representará al Perú en la gala, esta es llevada a cabo en Monaco. Cabe indicar que los ganadores serán comunicados en la seremonia de gala de El Comercio.

d. Categorías

Esta premiación está conformado por cuatro categorias según el volumen de facturación, y puede el jurado incluir otras categorias que crea pertinente en su evaluación. Algunas de estas categorias se muestran a continuación:

- Empresa Corporativa
- Empresa Grande consolidada
- Empresa Grande en crecimiento
- Empresa Grande
- Empresa Median
- Empresario Joven

El jurado especializado sacará un ganador por categoria y el mejor será el elegido para representar al Perú en el evento EY World Entrepreneur Of The Year en Mónaco (Líderes Empresariales del Cambio, 2018)

e. Ganadores

Año	Empresa	Ganador
2018	Industrias Alimenticias Cusco S.A.	Teodoro Ortiz Tocrer
2017	Resemin S.A.	James Valenzuela
2016	Ilender Peru S.A.	Antonio Armejo Sanchez
2015	Danper	Rosario Cabello

Tabla 36: Ganadores del Premio LEC

Fuente: Líderes Empresariales del Cambio (2018)

Premio a la creatividad empresarial

a. ¿Qué es premio de la estatuilla de la Creatividad Empresarial?

El premio a la Creatividad Empresarial es un claro signo de las exigencias a la gerencia peruana a adoptar cada vez más estrategias de innovación, creatividad y constante cambio a los productos y servicios de sus empresas.

Es un concurso público que se realiza con la finalidad de seleccionar y premiar por las contribuciones en creatividad e innovación más notables de las empresas, que hayan logrado generar un impacto significativo en beneficio de los usuarios y consumidores (Blogupcaldia, 2017; Creatividad Empresarial, 2019)

Dicho concurso ha venido siendo realizado desde hace 23 años y es organizado

por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), juntamente con Canal N, diario El Comercio y RPP Noticias, además de contar con el auspicio de entidades como Caja Sullana, Libertador Hotels, Resorts & Spa y Southern Peru Copper Corporation.

b. Categorías

Actualmente, se encuentran 22 categorías en las cuales las entidades participantes son evaluadas.

Categorías	Descripción
Arte y Diseño	En esta categoría es evaluada la innovación en base a procesos y resultados producidos en arte y diseño en diferentes presentaciones.
Compromiso con la sociedad	En esta categoría es evaluado el compromiso y el apoyo incondicional frente a las múltiples necesidades sociales que existen y están relacionadas con su actividad económica, además pueden involucrar en la evaluación iniciativa de responsabilidad social y filantropía.
Comunicación innovadora	En esta categoría la evaluación se centra en el carácter innovador y creativo del medio por la que se comunica, así como el mensaje y forma de comunicación. Los medios para una comunicación innovadora pueden llevarse a través de la televisión, radio, revistas, publicaciones en la web entre otros medios que le permita reflejar una comunicación innovadora.
Cuidado del medio ambiente	En esta categoría la evaluación se centra en el cuidado que tiene la empresa en proteger la flora y fauna silvestre
Cultura	En esta categoría se prioriza evaluar las actividades vinculadas con el cultivo y fomentación del arte y del conocimiento en base a la empresa y/o la sociedad.
Desarrollo tecnológico	En esta categoría se involucra la forma y como se aplican las herramientas o insumos que han sido creados por la industria tecnológica, procesos, sistemas de información computarizada, entre otros componentes que intervienen en el desarrollo tecnológico y que permiten aplicar nuevas formas, nuevas metodologías en el tratamiento de la información.
Educación	En esta categoría la evaluación está centrada en los productos y servicios referentes a sus niveles y modalidades que la institución cuenta.
Factor humano	Está categoría se centrada en procesos y/o estrategias que personifiquen el esfuerzo que la organización cuenta para el bienestar de sus colaboradores, permitiendole generar mejores indicadores en su beneficio.
Gastronomía	Su evaluación de esta categoría está centrada en los productos y servicios vinculados y relacionados con el desarrollo de la cultura y arte culinario, como también la oferta que emite al público en diferentes modalidades de cocina, entre ellos la repostería y la preparación de comidas y bebidas. Además, su evaluación implica la forma de cómo está implementado el restaurante y si fuera el caso como está implementado las cadenas de establecimientos alimenticios.
Gestión pública nacional	La evaluación de la categoría gestión pública nacional, es por la calidad e importancia, ya sea de un servicio o programa más meritorio de los órganos y niveles que conforman el Estado peruano, incluyendo entidades autónomas y descentralizadas.
Gestión pública regional y local	En esta categoría es premiada aquella entidad en merito a su calidad e importancia, del programa o servicio que prestó en los diversos niveles de los gobiernos regionales y locales.

Impacto internacional	La evaluación de esta categoría comprende la actividad vinculada con la implantación de la empresa peruana en el extranjero, así como la venta de productos y servicios nacionales en otros países, que puede estar integrada por las actividades preparatorias de la venta y la posventa.
Inmobiliaria, construcción y equipamiento	En su evaluación se determina la infraestructura (edificación), los productos, los servicios que están destinados en la utilización en las viviendas y oficinas. Estas pueden ser inmobiliarios, mobiliarios, decoraciones, equipamiento, entre otros que no están comprendidos en las categorías de evaluación.
Marketing, comercialización y ventas	Su evaluación se centra en el lanzamiento, consolidación o el posicionamiento de un servicio o producto. En la evaluación también intervienen la negociación, distribución, la venta mayorista, la venta minorista, y el comercio electrónico, en inglés, e-business. Además, incluye en la evaluación las estrategias en el marketing digital y el marketing interactivo, así como la utilización eficiente de las redes sociales en apoyo al desarrollo y fines organizacionales.
Medios interactivos	Se evalúa en esta categoría aquellas que generan material y recurso interactivo para diversos medios de comunicación digital. Los medios interactivos pueden ser internet, televisión digital, podcat, celulares, entre otros medios.
Productos alimenticios y nutricionales	Esta categoría se evalúa en base a lo relacionado con la pesca, agricultura, ganadería, las industrias alimentarias, entre otros suplementos y complementos alimenticios y nutricionales de bebidas y comidas de un determinado producto.
Productos y servicios intermedios	Son evaluados los insumos de los procesos productivos, así como del petróleo, minería, gas, industria química y pesada. Asimismo, son evaluados aquellos elementos que no son comprendidos por otras categorías, estas pueden referirse a asesorías, consultorías, mantenimiento, seguridad, entre otros. En esta categoría se incluyen operaciones logísticas como el movimiento, almacenamiento de productos e insumos y adquisiciones, así como el control de los inventarios.
Salud e higiene	Esta categoría implica su evaluación en aquellos productos o servicios médicos, referidos en prevención y atención de la salud, del mismo modo aquellos que están relacionados o vinculados con la higiene.
Servicio al cliente	Son evaluadas las actividades que incorporan un esfuerzo organizacional y una preocupación extraordinaria por la búsqueda de la satisfacción y bienestar del cliente, traducido en el servicio de calidad hacia el cliente.
Servicios bancarios, financieros y de seguros	Los servicios, productos y operaciones en las entidades bancarias, entidades de seguros, administración de fondos y todas aquellas que estén vinculados con esta categoría.
Servicios públicos	Son evaluadas aquellas entidades privadas de forma directa o indirectamente con asociaciones público y privadas en áreas de transporte, telecomunicaciones, áreas de saneamiento, aeropuerto, carreteras, puertos o cualquier otra infraestructura en general, vinculado a la categoría servicio público.
Turismo y recreación	En este criterio se evalúa aquellos servicios propios vinculados al turismo. En esta categoría entran empresas como medios de transporte turístico, hospedajes y servicios conexos. Además, se incluyen las actividades de diversión, esparcimiento y bienestar personal.

Tabla 37: Categorías a los premios Creatividad Empresarial

Fuente: (Blogupcaldia, 2017; Creatividad Empresarial, 2019)

c. Criterios de Evaluación

En cuanto a los criterios evaluados en el concurso, destacan aquellos productos,

servicios o procesos que aporten creatividad y tengan un impacto beneficioso y medible, independientemente del lugar de origen o país de desarrollo, pero cuya adaptación, utilización o puesta en el mercado se realice en el Perú.

A continuación, se presentan los criterios tomados en cuenta durante el proceso de evaluación (Creatividad Empresarial, 2019)

1. Criterios sobre la creación en sí misma (0-40)

- Novedad e innovación (0-20)
- Originalidad (0-10)
- Eficiencia (0-5)
- Vigencia (0-5)

2. Criterios sobre los beneficios (0-60)

- Beneficio para la empresa (0-25)
- Beneficio para los consumidores (0-25)
- Otros beneficios (0-10)

d. Ganadores

Categoría	Ganador	Empresa	Motivo
Arte y Diseño	Cuchimilcos	Marcelo Wong	Fue galardonado porque logró diseñar una pieza de arte que revaloriza la cultura a través del programa de modelado computarizado y realizado con una impresora 3D.
Compromiso con la Sociedad	X-Runner Venture	X-Runner Venture	Está empresa fue galardonada por qué desarrollo una tecnología que permite solucionar problemas de saneamiento para comunidades de bajos recurso.
Comunicación Innovadora	**Ñuqanchik**	Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP)	Se condecoro por el motivo que es la única que tiene un noticiero producido y es transmitido en lengua quechua, siendo de gran beneficio a la población peruana quechua hablante.
Cuidado del Medio Ambiente	Ponchilas	Pacífico Seguros, Coca-Cola y Cencosud	Estas empresas fueron ganadoras al premio por motivo que concientizan al ciudadano peruano en el cuidado del medio ambiente y contribuyen que niños y niñas de la zona andina puedan seguir estudiando a pesar de las adversidades que emana del clima.
Cultura	**Ñuqanchik**	IRTP	También se premió en esta categoría a la empresa IRTP por su contribución a la cultura a través del impacto positivo que tiene el noticiero que producen y transmiten a nivel nacional específicamente en la población quechuahablante, con información importante y relevante de los acontecimientos que pasan en el país.

Desarrollo Tecnológico e Informática	Tele-ecografía para zonas rurales	Medical Innovation & Technology	Fue galardonada por que realizó una propuesta innovadora denominada ecografías a distancia que contribuye en la realización de diagnósticos en zonas más recónditas del país y de difícil acceso. Este sistema permite realizar ecografías con una tecnología de telemedicina donde las imágenes que se toman en las ecografías se guarden en la nube y puedan ser de fácil acceso a la visualización de profesionales que les permiten ofrecer un diagnóstico de calidad de forma precisa e inmediata.
Educación	Colegios de Alto Rendimiento (COAR)	Ministerio de Educación (MINEDU)	El MINEDU fue premiado por la implementación del COAR porque permite a los estudiantes más sobresalientes y de bajos recursos ingresar a una educación de mayor calidad.
Gastronomía	Vigilancia sanitaria alimentaria: Yo te cuido...Tú me cuidas	Municipalidad de San Borja	Esta municipalidad fue premiada por fortalecer la gastronomía que permite garantizar la calidad de la venta de los alimentos y los relacionados a estos. Para su fortalecimiento la municipalidad desarrollo capacitaciones y otros beneficios que garanticen la buenas practica alimenticia del consumidor en el distrito.
Gestión Pública Nacional	Reporte de deudas SBS y alerta de calificaciones	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	Creo un sistema innovador. Este sistema es de gran beneficio para el ciudadano, el cual pude consultar de manera virtual su situación crediticia.
Gestión Pública Regional y Local	Miraflores, ciudad que lee	Municipalidad distrital de Miraflores	La municipalidad fue galardonada por promover la lectura lúdica.
Impacto Internacional	Proyecto Qhapaq Ñan: The Great Inca Trail	Lima Tours	Por promover el patrimonio cultural y el turismo sostenible en el marco internacional, que tuvo un impacto en el desarrollo económico y social en las zonas andinas del Perú.
Inmobiliaria, Construcción y Equipamiento	Promoción de edificaciones y techos verdes	Municipalidad de San Borja	También se premió en esta categoría debido a la gran contribución en mejora de la calidad de aire a través del mejoramiento y embellecimiento de zonas libres e incremento de áreas verdes en la comunidad de este distrito.
Marketing, Comercialización y Ventas	Buenas prácticas en servicio automotriz	Autonort Nor Oriente	Realizó una propuesta comercial innovadora para la oferta de posventa de Toyota en el mercado peruano. Esta incluyó al pequeño empresario independiente en su sistema integrado de servicio, en efecto, la empresa promovió las buenas prácticas de servicio en el rubro automotriz.
Medios Interactivos	Planificación de viaje en Lima Metropolitana y Callao con Bus. AlToke	Grupo Express del Perú (GEP)	Se premió a esta empresa por haber creado un aplicativo denominado Bus.AlToke. Este aplicativo contribuye en la mejorar el servicio de transporte público.
Productos Alimenticios y Nutricionales	Forticao Chocolate	Waala	Por haber creado un producto nutricional. Este producto utiliza al cacao como insumo nacional y que permite combatir la anemia.
Productos y Servicios Intermedios	Mallki	San Fernando	La empresa San Fernando fue premiada porque creo una línea de productos orgánicos.

Salud e Higiene	Tele-ecografía para zonas rurales	Medical Innovation & Technology	También fue premiada en esta categoría Salud e Higiene por crear un sistema innovador que permite realizar diagnósticos en zonas de difícil acceso.
Servicio al Cliente	Gestión intercultural en el registro civil bilingüe	RENIEC	Fue premiada porque tuvo la iniciativa de preservar y revitalizar la legua originaria peruana dando un mejor servicio preferencial a las personas que hablan estas lenguas bajo un enfoque inclusivo e intercultural.
Servicios Bancarios, Financieros y de Seguros	Centro de innovación: innovando para nuestros clientes	Banco de Crédito BCP	Fue premiada por realizar una propuesta de transformación digital en el sector bancario peruano y que permite hacer grandes mejoras en el servicio en la atención para con sus clientes. Es decir, el BCP contribuyó con el centro de innovación para los clientes.
Servicios Públicos	Sistema de interconexión Bus.AlToke	Grupo Express del Perú (GEP)	La premiación a esta empresa también alcanzó la categoría servicios al público y es porque la creación del aplicativo Bus.AlToke tiene ese beneficio.
Turismo y Recreación	Viña Tacama	Estrategia enoturística: la experiencia Tacama	Se premió en esta categoría porque promueve la industria enológica de nuestro país a nivel nacional e internacional.

Tabla 38: Ganadores del Premio a la Creatividad Empresarial 2017

Fuente: (Blogupcaldia, 2017; Creatividad Empresarial, 2019)

Premio Empresa Peruana

- La asociación civil empresa peruana del año

Esta asociación sin fines de lucro fue creada con la finalidad de incentivar y estimular una competencia sana entre empresas. Por ello, la asociación promueve con reconocimientos a las empresas que cuentan con una eficiente gestión administrativa, en alcanzar la excelencia empresarial y la calidad de sus productos y/o servicios que brinda en el país (Empresa Peruana del Año, 2018)

Por otro lado, en cuanto, al comité de evaluación, está conformado por representantes de universidades, instituciones y gremios empresariales, los cuales son convocados por la comisión organizadora del evento. Las funciones del comité, entre otras actividades se resumen, en realizar estudios técnicos, analizar y calificar a los distintos candidatos, de acuerdo con las diversas categorías que comprende el concurso.

Actualmente, la premiación es patrocinada por instituciones y universidades, como: Colegio de Licenciados de Administración (CLAD), la Universidad Ricardo Palma, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad San Martín de Porres y la Organización Latinoamericana de Administración (OLA).

- Categorías
  - Industria

- Comercio
- Comunicación
- Educación
- Salud

- Ganadores

Son decenas de ganadores de todas las regiones del país en las diversas categorías mencionadas. Por ejemplo, a continuación, citamos algunas de las empresas ganadoras:

Compañías de las diferentes categorías premiadas fueron reconocidas con la trascendente distinción, y entre ellas destacaron las siguientes: Organizaciones Baleno (Comercio – Premio Platinum), Compañía Industrial Continental (Industria – Placa de Oro), Fabrimsa (Industria – Placa de Oro), Geomatic Instruments Corporation (Comercio – Placa de Oro), Montalvo SPA (Servicio – Placa de Oro), Aviation Security Group (Servicios – Plata de Plata), Axes Peru (Comercio – Placa de Plata), Andes Asociados (Servicios – Placa de Bronce), Aruba Lima (Industria – Placa de Bronce), entre otros (Empresa Peruana del Año, 2017, 2018).

Premios EFFIE

- Qué son los premios EFFIE

Uno de los premios de particular importancia, que destacan dentro del ámbito publicitario, viene a ser los premios Effie, los cuales se orientan al reconocimiento de la efectividad publicitaria.

Es así, que tales premios son otorgados a los sobresalientes y más productivos equipos de trabajo (agencias anunciantes), que muestren capacidad de presentar y demostrar resultados exitosos, mediante recursos publicitarios. En la actualidad, estos premios son otorgados en 23 países, entre ellos el Perú, desde 1996, con licencia de la American Marketing Organization New York en alianza con Apoyo, Opinión y Mercado, además de su patrocinador académico, la Universidad del Pacífico (Mayorga, 2013)

- Participantes

Es participe para el premio Effie, aquellas empresas que poseen una estrategia basada en un valioso *insight*, es decir, empresas que tengan una creatividad sobresaliente y puedan ser comprobadas con éxito en el mercado. (Effie Perú, 2018; Mayorga, 2013)

En ese sentido, cabe resaltar, que no existe un límite definido en cuanto al número de campañas a presentar. De tal modo que se puede presentar más de una campaña para el mismo producto, marca, servicio o institución. Cabe mencionar que las empresas que se presentaron en campañas pasadas y no pudieron ganar, las que hayan obtenido nuevos

antecedentes o resultados; de la misma forma no se podrán presentar aquellas que tengan o cuenten con resolución en contra de cualquier instancia del Indecopi.

- Criterios de calificación para su otorgamiento

En cuanto a la calificación, esta se basa en los siguientes criterios:

- Estrategia: calidad de las estrategias de marketing y comunicación.
- Creatividad: orientada estratégicamente al logro de los objetivos planteados.
- Resultados: según su relevancia atribuidos a la campaña y calidad de la evidencia con que se demuestra (Effie Perú, 2018; Mayorga, 2013).

- Ganadores

Premio	Producto	Campaña	Categoría	Anunciante
BRONCE	Actibio de Gloria	Actibio de Gloria	Alimentos	Gloria
PLATA	Atún Primor	Atún Primor	Alimentos	Alicorp
BRONCE	Tottus	Tottus Black	Bajo presupuesto – servicios	Hipermercados Tottus
PLATA	Scotiabank	El Precio de la Igualdad	Bajo presupuesto – servicios	Scotiabank Perú
BRONCE	Inca Kola	Inca Kola - Botellas que hablan	Bebidas	The Coca-Cola Company
ORO	Tenemos Barrio, Tenemos Mundial	Cerveza Cristal	Bebidas	AB Inbev
PLATA	Inca Kola Frases con sabor	Inca Kola: Frases con sabor	Bebidas	The Coca Cola Company
BRONCE	Cabello, jabón y desodorante	Dove - Belleza Peruana	Belleza	Unilever Perú
ORO	Extracto Divino-Concentrado reactivador de juventud	Unique- Extracto Divino	Belleza	UNIQUE Perú
PLATA	Te necesito, cuídate	Te necesito, cuídate	Comunicaciones Internas	Calidda Gas Natural del Perú
PLATA	Bitel 4G	Bitel Cobertura 4G	David y Goliath	Viettel (Bitel)
BRONCE	Lavaggi	Fideos Lavaggi	Éxito Sostenido	Alicorp

ORO	Servicios Financieros	Mibanco: 3 años de inclusión financiera y crecimiento ininterrumpido	Éxito Sostenido	Mibanco
PLATA	Telefonía Móvil	ENTEL: 3 años ayudando a tener un Perú mejor conectado	Éxito Sostenido	Entel Perú
BRONCE	Bolivar	Bolivar Baby & Kids	Extensiones de Línea de productos	Alicorp
ORO	Atún Primor	Atún Primor	Extensiones de Línea de productos	Alicorp
PLATA	Andino Ultra	La Costa	Extensiones de Línea de productos	UNACEM
BRONCE	Plataforma Digital	Plataforma Digital	Extensiones de Línea de servicios	BCP
BRONCE	Chocolate Sublime Sonrisa	Sublime Sonrisa: Una sonrisa puede cambiarlo todo.	Golosinas /Snacks	Nestle Perú
ORO	Panetón D'Onofrio	Panetón D'Onofrio: Contagia la magia de la navidad peruana	Golosinas /Snacks	Nestle Perú
PLATA	YopiMix	YopiMix	Golosinas /Snacks	Laive
ORO	Cristal	Las Pantallas del Aliento	Innovación en un medio ya existente	AB Inbev
BRONCE	Prepago Chévere - Claro	Prepago Chévere	Internet y telecom	América Movil
ORO	Telefonía Móvil	Disculpas Ilimitadas	Internet y telecom	Entel Perú
PLATA	Telefonía Móvil	Migra y Recárgate	Internet y telecom	Entel Perú
ORO	Cereales Life	Cereales Life	Lanzamiento de nuevas marcas	Alicorp
PLATA	Nova	"Limpia, Seca y Se Va" con Nova	Lanzamiento de nuevas marcas	Productos Tissue del Peru
ORO	PREPLAN	Preplan	Lanzamientos de nuevas marcas de servicios	Movistar

BRONCE	BCP: contigo durante el fenómeno del Niño	BCP con el Perú durante el fenómeno del Niño	Marketing Social	BCP
ORO	Ponle Corazón	Yo doy Aguante	Marketing Social	Fundación Peruana de Cáncer
PLATA	La Ponchila	La Ponchila	Marketing Social	Pacífico Seguros, Coca-Cola, Cencosud Retail
BRONCE	Programa de Repostería de Blanca Flor	Blanca Flor: de marca anunciante a creador de su propio medio digital	Media Idea	Alicorp
ORO	YopiMix	YopiMix	Media Idea	Laive
BRONCE	Bolivar	Bolivar Baby & Kids	Productos	Alicorp
ORO	Andino Ultra	La Costa	Productos	UNACEM
PLATA	Tinka	Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario	Productos	Intralot de Perú
BRONCE	Peziduri	Promoción de Conos Bodéguing	Promociones de productos	Nestle Perú
PLATA	Fin de Cebada	Cerveza Cristal	Promociones de productos	AB Inbev
BRONCE	Telefonía Móvil	Migra y Recárgate	Promociones de servicios	Entel Perú
ORO	Combo Día de la Madre	Migra con Mamá, tu fan Nro. 1	Promociones de servicios	Entel Perú
PLATA	Telefonía Móvil	Disculpas Ilimitadas	Promociones de servicios	Entel Perú
BRONCE	Paisana	Relanzamiento Paisana	Relanzamientos de productos	Costeño Alimentos
PLATA	Sal Marina Emsal	Marina Emsal, tu sal de toda la vida	Relanzamientos de productos	QUIMPAC - Marina Emsal
BRONCE	Prepago Chévere	Prepago Chévere	Relanzamientos de servicios	América Movil

ORO	Cuentas de Ahorro	Tigres del Ahorro: Relanzando un portafolio de productos	Relanzamientos de servicios	Mibanco
PLATA	Plaza Vea	Relanzamiento PlazaVea - Nueva Estrategia	Relanzamientos de servicios	PlazaVea
BRONCE	Construye Bien	Construye Bien	Reputación Corporativa	Maestro Peru
PLATA	La Ponchila	La Ponchila	Reputación Corporativa	Pacífico Seguros, Coca-Cola, Cencosud Retail
BRONCE	Supermercado	Plataforma de Fidelización	Retail	Cencosud Retail
ORO	Plaza Vea	RETAIL - democratizando el canal moderno	Retail	PlazaVea
PLATA	Promart	Tu familia es perfecta	Retail	Promart Homecenter
BRONCE	Capital de Trabajo (Crédito)	Fuerza Emprendedora	Servicios Financieros	Mibanco
ORO	Capital de trabajo (Crédito)	Escolares Útiles	Servicios Financieros	Mibanco
PLATA	Cuentas de Ahorro	Tigres del Ahorro	Servicios Financieros	Mibanco
BRONCE	ISIL	ISIL	Servicios No Financieros	ISIL
PLATA	Lanzamiento del kit DIRECTV Prepago	Lanzamiento del kit DIRECTV Prepago: la revolución de la TV	Servicios No Financieros	DIRECTV Perú

Tabla 39: Ganadores EFFIE 2018

Fuente: (Effie Perú, 2018; Mayorga, 2013)

Significado de los premios al mérito gerencial para la Administración Peruana

Es el reconocimiento a la labor gerencial, dado que hay una tendencia de suma importancia, relacionadas a las tareas de responsabilidad social empresarial, cuidado del medio ambiente y desarrollo humano y social de los grupos de interés que rodean a la empresa.

Los diferentes premios otorgados en nuestro país a los gerentes sobresalientes tienen entre sus criterios más comunes la labor que desarrollan en la gestión del talento

humano, donde destacan la preocupación de la empresa por la mejora profesional del trabajador, de los proveedores, clientes, y todos los grupos de interés.

Por otro lado, se espera que la organización ya no solo aspire a conseguir una certificación ISO, si no que genere un sistema de calidad total, procurando el desarrollo de todos los procesos e involucrando a todos los actores tanto internos como externos. De este modo se rompe el paradigma de que el gerente solo tiene como rol principal: generar el máximo de utilidades para su empresa, si no que esta maximización de beneficios debe darse, para el beneficio de la empresa, así como para todos los grupos de interés, incluyendo al Estado (que debe beneficiarse con los mejores ingresos fiscales para el desarrollo de la sociedad en general).

Por otro lado, se observa el hecho de organizar el otorgamiento de un determinado premio a la gestión empresarial, es ya por sí mismo una acción de compromiso con el desarrollo de la gerencia en el Perú, y tiene el objetivo general de recompensar moralmente a las organizaciones que tienen la meta de la mejora continua.

LA GERENCIA PERUANA CON RESPECTO A LATINOAMÉRICA Y PAÍSES DE ORIGEN ANGLOSAJÓN

Del análisis de las ideas de Juan de Cossío (2007), en su libro "Comportamiento organizacional Latinoamericano" donde indica lo siguiente:

Las organizaciones son entes simbólicos, funcionan de acuerdo con modelos implícitos en las mentes de sus miembros y estos modelos están culturalmente determinados. Pero no sólo las organizaciones están influenciadas por la cultura, también están las teorías acerca de las organizaciones. Los autores de estas teorías son en sí, hijos de sus culturas, crecieron en familia, fueron al colegio, trabajaron para empleadores. Sus experiencias representan el material donde están basados sus pensamientos y escritos.

Lo anteriormente descrito nos permite establecer que la cultura de los países, influencia sobre las actividades de sus nacionales.

Ahora bien, es importante resaltar que América Latina no tiene una cultura uniforme, pues, está compuesta por diferentes países cada uno de los cuales, con su propio bagaje cultural, pero en la mayoría de los casos, y como veremos en el cuadro adjunto los países son influenciados por alguna cultura extranjera, como consecuencia del proceso de conquista por la que atravesamos hace cientos de años.

Si deseamos profundizar en los factores que diferencian a una organización de otra por la influencia cultural, en la tabla elaborada por Cossío de Vivanco a partir de los datos de Hofstede, se visualizan dos dimensiones con el objeto de utilizar el diagrama como mapa para determinar la manera en que funcionan las organizaciones.

4 • Pequeña distancia emocional • Gran tolerancia de la incertidumbre. • Países: anglosajones, Escandinavos, Holanda. • Tipo de organización: implícitamente estructurada. • Modelo implícito de organización: mercado	1 • Gran distancia emocional • Gran tolerancia de la incertidumbre. • Países: Latinoamericanos, China, India. • Tipo de organización: burocracia personal • Modelo implícito de organización: familia.
3 ❖ Pequeña distancia emocional ❖ Gran tolerancia de la incertidumbre. ❖ Países: Germánicos, Finlandia, Israel. ❖ Tipo de organización: burocracia de tipo de trabajo. ❖ Modelo implícito de organización: máquina bien engrasada.	2 ❖ Gran distancia emocional ❖ Gran tolerancia de la incertidumbre. ❖ Países: Latinoamericanos, Mediterráneos, Islámicos, Japón y algunos asiáticos. ❖ Tipo de organización: burocracia plena ❖ Modelo implícito de organización: pirámide.

Figura 42. Connotaciones de la matriz Distancia Emocional x Intolerancia a la Incertidumbre para el funcionamiento de las organizaciones

Fuente: (Cossio, 2007; Hofstede, 2001)

Las dimensiones críticas son las distancias emocionales que separa a los subordinados de sus superiores y la intolerancia a la incertidumbre. La distancia emocional está involucrada al responder a la pregunta de quién decide qué y la intolerancia a la incertidumbre está involucrada al responder a como uno puede asegurar que se hará lo que debe hacerse.

La matriz que presentamos también puede ser utilizada para un refinamiento cultural de las clasificaciones en cinco estructuras organizacionales de Mintzberg que se presenta a continuación.

Figura 43. Intolerancia a la Incertidumbre

Fuente: Configuraciones preferidas de Estructura y situación de Mintzberg en la Martriz

Al enfatizar el elemento cultural en la estructuración y funcionamiento organizacional no representa una tentativa de reducir todas las diferencias entre las organizaciones a la cultura. Solo es una advertencia de que no están determinados por una racionalidad universal.

Los gerentes de los países latinoamericanos tienden a no estar disponibles, a no delegar y a comunicarse poco con sus subordinados. Asimismo, enfatiza el tiempo, prestan atención a los detalles y presionan en el trabajo para alcanzar las metas.

Son pocos los años que han pasado desde que se inició el verdadero proceso de descentralización en el Perú, la cual ya está dando resultados. En consecuencia, muchas ciudades se están convirtiendo en polos de desarrollo industrial, político y comercial.

El mundo de hoy es cada vez más exigente, las organizaciones y empresas de cualquier nivel y sector, ven la necesidad de investigar, crear, innovar debido a los múltiples escenarios que se ven expuestas para permanecer en el mercado, esto le permite crear sus propias capacidades de cambio. Mencionar que en América Latina aún falta entender y comprender mejor este pensamiento, para terminar de cerrar esta brecha en las empresas. De allí que se continúa trabajando y considerando a la gerencia como procesos de aprendizaje empresarial. Eso amerita dedicar y sumar esfuerzos principales a actividades calificadas, como más críticas o como las productivas que están relacionadas con la gerencia de la calidad y con la planificación estratégica. En la mayoría de las organizaciones latinoamericanas, la toma de decisiones gerenciales está altamente centralizada.

PARTE II - PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE CASOS

CASOS SOBRE ROLES, ESTRATEGIAS Y ESTILOS GERENCIALES EN EL PERÚ

En la primera parte, hemos desarrollado una exploración teórica, para explicar la fenomenología referidos a los roles, estilos y estrategias gerenciales, recurriendo para tal fin a diversos autores peruanos y extranjeros.

En esta, hacemos uso del diseño de investigación, que como lo explicamos en nuestra metodología es la investigación de casos, los cuales a su vez los estructuramos en dos grandes partes: en la primera, presentamos estudios anteriores de temas semejantes los cuales a su vez se han realizado contrastando ejemplos de empresas y organizaciones peruanas a través del tiempo. En la segunda parte, presentamos el estudio de 9 casos de empresas seleccionadas por el método no probabilístico por conveniencia, es decir sin ninguna característica común entre ellas y empíricamente, sin establecer ninguna muestra, ni margen de error.

OTROS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LA GERENCIA EN EL PERÚ

Gerencia global en el Perú

a. Resumen de la entrevista

Business (2010), realizó una entrevista al profesor Etienne Cracco de la Universidad de Bélgica, quien fue uno de los profesores invitados por la Universidad Essan en enero del 2010. Sus principales apreciaciones fueron respecto al escenario actual, donde los gerentes no sólo se deben preocuparse de la competencia interna, sino, deben mirar fundamentalmente a nivel global. Además, habló de cómo los inversionistas extranjeros miran a nuestro país, "… los inversionistas extranjeros miran al Perú como uno de los países emergentes que mejor están haciendo las cosas". Además, recalcó que para hacer frente a la competencia se debe prestar atención a la importancia de contar con sistemas de Información Global, contar con objetivos a largo plazo que sean capaces de modificarse de acuerdo con los cambios en el entorno, y por último trató de hacer hincapié en la capacidad que debe tener un gerente de escuchar y hablar a través de culturas distintas. Dijo "La tecnología ya ha avanzado una enormidad, ahora lo que debemos desarrollar es el contacto humano, es por ello, nuestras preocupaciones deben pasar de la *High tech* al *High touch".*

b. Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Aspecto de la gestión	Descripción
Roles	• El rol que debe cumplir un gerente en toda empresa es ser capaz de contar con objetivos de largo plazo (Planeación Estratégica). Si no estará destinada a ser una firma desorientada. • El no modificar los objetivos de acuerdo con los cambios en el entorno equivale al suicidio. Por lo tanto, el rol de un gerente es estar atento a los cambios globales para ser capaces de modificar o adaptar sus objetivos. • Las empresas peruanas están obligadas a ser competitivas a nivel mundial.
Estrategias	• La planeación estratégica hoy en día, debe buscar la flexibilidad organizacional. • Implementar sistemas de información global que permitan hacer frente a la competencia extranjera. • Comunicarse eficientemente con gente de diversas culturas, es indispensable para hacer frente a la realidad actual de trabajar con personas de diversos orígenes. • Al igual que la tecnología se debe avanzar en el desarrollo del contacto humano.
Estilo	• Capacidad de hablar y escuchar a través de culturas distintas. • Generar confianza y para ello la dimensión humana va a ser cada vez más importante.

Tabla 40: Aspectos de gestión de acuerdo con las entrevistas respecto a la gerencia global

Fuente: Business (2010)

Nuevas Tendencias Gerenciales

a. Resumen de la Entrevistas y análisis de las nuevas tendencias

Hoy en día el conocimiento crece a ritmos acelerados, es decir, lo que hoy es novedoso y actualizado pronto tiene fecha de vencimiento. Por lo que es importante que los directivos, ejecutivos, colaboradores que forman parte de la organización deben mantenerse actualizados, capacitándose constantemente. En ese sentido, la pregunta de rigor seria, ¿en la actualidad se podría hablar de temas novedosos dentro del campo del management?, ¿aún se siguen hablando de reingeniería, benchmarking y de calidad total o es que ya quedaron obsoletas esos modelos de gestión?, ¿son válidas las nuevas técnicas y herramientas de gestión que difunden los best sellers de negocios?

Figura 44. Imágenes de los entrevistados

Fuente: Recopilación a partir del internet

Tales preguntas fueron respondidas por destacados académicos en el mundo de los negocios, tales como Alberto Garro Morey, quien menciona los temas nuevos del management persiguen dos tendencias: primero hace referencia a la incorporación del conocimiento procedente del desarrollo de diversas disciplinas, como los medios interactivos y el neuromarketing, y por otro, todo lo referente al manejo de crisis enfocados a los sistemas de gestión, el outsourcing, la innovación, la resiliencia empresarial y la ecoeficiencia.

Por su parte Enrique Lofautt; partiendo del planeamiento, argumento que ha surgido con fuerza en los últimos tiempos, concibe la prospectiva, redes organizacionales, coaching, monitoreo y la gestión de valores; sin embargo, respecto al control hoy en día se habla de la gestión a través de los indicadores, tal como postulan Norton y Kaplan en el cuadro de mando integral.

A su turno Armando Valdés Garrido Lecca menciona que las nuevas técnicas se perfeccionan con las antiguas, logrando un efecto sinérgico. Similar opinión tiene el profesor Alberto Garro, quien sostiene el surgimiento de nuevos términos en el terreno gerencial, no implica de ninguna manera la desaparición de los antiguos. Respecto a los best sellers de Negocios, Enrique Lofautt recalca que sus contribuciones son válidas cuando estas logran tener el sustento académico, y en ello cuenta la experiencia y trayectoria profesional. En cambio, Alberto Garro manifiesta que debemos recordar que un best seller es fruto del mundo editorial y que está sujeto a las leyes del mercado, lo más trascendental son las nuevas ideas que tienen el apoyo en la investigación científica, y que han probado su efectividad en el terreno. Por último, Armando Valdés declaró que en su mayoría los denominados best sellers solo son una expresión de prácticas positivas de sus autores, muchos gurús son solo una moda, además, señala que la gran mayoría de estos best sellers expresan otras realidades, por lo que deberíamos tratar de adecuarlos a nuestro

propio contexto.

b. Aspectos fundamentales de la Gestión según las tendencias

A partir de los puntos de vista expresados, rescatamos tres aspectos importantes de gestión que se resumen en la siguiente tabla:

Aspectos de gestión	Detalles del aspecto en tendencia
Roles	- La Planeación basada en la prospectiva. - La Organización basada en redes organizacionales. - La Dirección basado en el *coaching,* el monitoreo y las gestiones de valores. - El Control basado en indicadores para el monitoreo.
Estrategias	- Se requiere en este entorno donde el conocimiento avanza a paso vertiginoso, la actualización y capacitación constante por los directivos y gerentes. - Incorporar conocimiento. - Se requiere no sólo una especialización funcional, sino una especialización basada en la sectorización. - Complementar las nuevas técnicas con las antiguas y buscar una sinergia entre estas.
Estilo	- No lo menciona la entrevista.

Tabla 41: Aspectos fundamentales de la Gestión

Fuente: Elaboración propia

Tendencias de gestión empresarial en el Perú 1970

- Las administraciones familiares en el Perú

Una de las tendencias más importantes en el Perú han sido los grupos económicos familiares, que todavía se mantienen controlando corporaciones empresariales en diferentes sectores económicos.

> Las administraciones familiares se han visto obligadas a compartir la dirección de las empresas, con nuevos socios financieros, a través de la emisión de valores en la Bolsa, lo que ha conducido a una reactivación notoria del sistema de acciones, apreciándose que la necesidad de capitales conduce a la mayor presencia de la nueva inversión nacional y extranjera en las administraciones de los grupos nacionales (Hundskopf, 2000, p. 271)

El fenómeno de grupos no ha sido ajeno al estilo de gestión empresarial a lo largo de los últimos 30 años en el Perú, desarrollando diversas alianzas y concentraciones de grupos. A continuación, se presentan algunos grupos económicos más importantes que desarrollaron diversas estrategias de gestión, tal como veremos.

- Estrategia de gestión: dirección unificada y política grupal
    - Luis Banchero Rosi – Fundador de Epensa

El primer grupo empresarial que indiscutiblemente debemos citar por su trascendencia y significación en la historia de la actividad empresarial privada y en la conformación peruana estuvo liderado por Luis Banchero Rossi. Este grupo data de 1955, año en que este extraordinario empresario inicia sus actividades en el sector pesquero, explotando una pequeña fábrica de conservas de pescados.

En vista del creciente número de empresas que se iban integrando al citado grupo, en el año 1961 se creó una empresa de planeamiento organización, administración y gerencia de compañías, formándose Operaciones y Servicios S.A. (OYSSA), con el objeto de desempeñarse como gerente general de Sociedades Anónimas, prestando servicios administrativos que requería una empresa (gestión gerencial, ventas, servicios contables, asesoría legal, finanzas industriales, abastecimientos, asistencia técnica, etc.). Dicha empresa fue creada con la filosofía de reunir en una sola entidad a un equipo de ejecutivos y profesionales, que por separado sería costoso y difícil de constituir, permitiendo no solamente facilitar dicho manejo, sino además hacerlo de forma conjunta, de acuerdo con una política idéntica y consistente para todo el grupo.

Para completar la administración del grupo Banchero Rossi, se crearon dos empresas que prestaban servicios especializados que OYSSA no brindaba. Servicios Estadísticos y Contables S.A. (Estacont) que prestó servicios de procesamiento electrónico de datos a todas las empresas del grupo y la agencia de aduanas denominada Servicios Portuarios Chicama S.A.
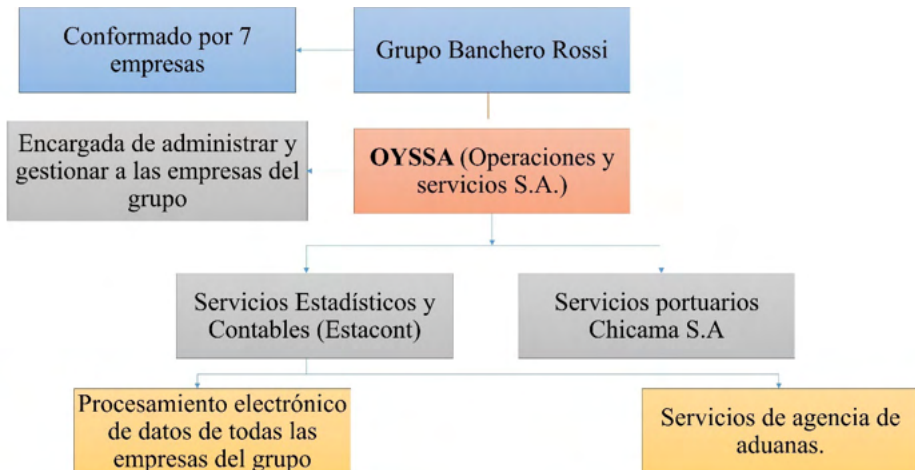
Figura 45. Estrategia de gestión empresarial en el Perú en los 70

Fuente: Elaborado en base a Hundskopf (2000)

- Estrategia de gestión: Grupo heterogéneo de concentración vertical

  - *Nuevo Mundo*, empresa peruana de grandes estrategias:

El segundo grupo se denomina *Nuevo Mundo*, fundada por un grupo de empresarios en la ciudad de Lima el 5 de mayo de 1949, tomando como razón social *Textiles Nuevo Mundo S.A.* Uno de los personajes que fundaron esta empresa textil fue el Sr. Jacques Mayo Varón, que en un inicio se dedicaba a la fábrica de telas sencillas, para un mercado que recién empezaba emerger para este tipo de telas. La empresa textil, inició sus actividades en la fabricación y producción de tejidos como percales y franelas estampadas, teniendo una gran acogida en el mercado local. Años más tarde, la empresa llega a fusionarse con otras empresas de los mismos accionistas, denominada *hilanderías y tejedurías Lima*, es ahí donde se llega a conformar la corporación. En 1969 la Industrial Nuevo Mundo S.A, con la llegada de la nueva generación de ejecutivos dio un importante giro en su equipamiento y producción. A partir de 1970 la empresa Nuevo Mundo empezó a fabricar un tipo de tela conocida *Corduroy*. Al mismo tiempo, la fábrica dio inició a la modernización de sus maquinarias, diversificando sus líneas de producción, como también extendiendo los anchos de sus tejidos, es decir, renovó totalmente su hilatura.

  - Modo de administrar la compañía Nuevo Mundo:

Este Grupo, fue uno de los grandes gestores del desarrollo nacional, albergó más de 8000 trabajadores y estuvo integrado en su mejor época por más de 30 empresas, todas ellas como Sociedades Anónimas.

La empresa que controlaba al grupo se denominó Compañía de Tejidos S.A. Esta ejerció la dirección unificada, al gestionar la política del grupo y encargarse de imponerla en las restantes empresas de éste. Su objeto social era la fabricación de hilados y tejidos de algodón.

El control del grupo económico fue ejercido de la siguiente manera: Compañía de Tejidos S.A. poseía en la mayoría de los casos el 90 % de las acciones, en las empresas agrupadas. En otros casos su porcentaje disminuía un poco debido a que compartía el control con otra empresa denominada Comercializadora F.L.P.S.A., la que a su vez era controlada por la primera. Por último, en algunos casos, la Compañía de Tejidos S.A. no aparecía como accionista sino únicamente como Comercializadora F.L.P.S.A.

Analizando la dirección unificada, la gerencia general de la Compañía de Tejidos S.A. participaba en todos los directorios de las empresas subsidiarias, en los cargos de presidentes y vicepresidentes. Desde esa posición se encargaban de implementar la política del grupo económico, en el resto de las empresas miembro; y para efectos de verificar que las empresas estén cumpliendo con lo ordenado, los gerentes de cada una de ellas debían presentar mensualmente, los resultados económicos de las empresas que tenían a su cargo.

Otra forma de gestionar para reducir los costos individuales, de cada una de las empresas, se centralizaban las peticiones en un solo departamento de compras, de insumos tanto nacionales como los extranjeros, distribuyendo tales adquisiciones entre las empresas del grupo. Existía también un departamento de ingeniería en la empresa controlante, que se encarga de coordinar y fiscalizar las actividades de esa naturaleza que se efectuaba en el grupo y un departamento de contabilidad que brindaba apoyo exclusivamente a las empresas del grupo.
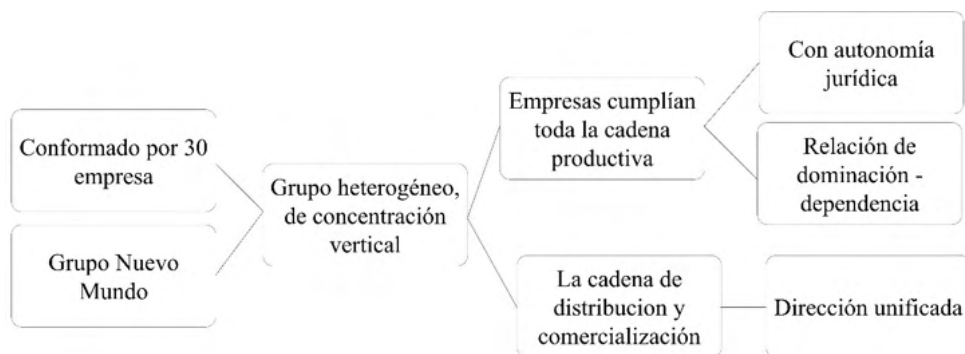
Figura 46. Estrategia de grupo heterogéneo de concentración vertical

Fuente: Elaboración propia

GRUPOS DE PODER ECONÓMICO DEL PERÚ EN EL SIGLO XXI

Resulta casi una obligación histórica hablar de los grupos de poder económico que representan y representaron por mucho tiempo al capital nacional y que incluso fueron vistos como la esperanza de la participación del sector privado en el desarrollo del país, pese a que fue un caso de estudio clásico de la década de los 80', ha calado profundamente en el empresariado peruano y sin duda ha influido poderosamente en la conformación de nuevos grupos económicos, que por ser representativos, analizamos a continuación.

Francisco Durand, en su libro *Los doce apóstoles de la economía peruana*, realizo un estudio sobre la trayectoria del poder económico, tanto en el ámbito político y social. Para ello consideró seis grupos limeños (Graña y Montero, Benavides, Brescia, Ferreyros, Rodríguez-Pastor y Romero) y seis grupos de origen provinciano (Rodríguez, Añaños, Acuña, Dyer, Huancaruna y Flores). Durand nos dice que las nuevas fortunas de origen popular y provinciano se han concebido al calor de la nueva política económica desde los años 90´, trayendo consigo una *democratización* del poder económico. En el proceso de adaptación en la sociedad, subsisten las problemáticas de siempre. Según (Campodónico, 2017), se habría producido una neo-oligarquización de los grupos de poder económico.

Benavides (Buenaventura).

Generalidades de la empresa:

Empresa: Compañía Minera Buenaventura.

Lugar: Lima, Cajamarca, Pasco, Huancavelica y Arequipa.

Rubro: Minería

Fundador: Alberto Benavides de la Quintana

Gerente: Roque Benavides Ganoza

Presentación de la empresa:

La compañía Buenaventura se dedica a la extracción minera y productora de metales. La compañía desde 1953 se ha dedicado a explorar y explotar en sus propias operaciones y a través de proyectos juntamente con terceros. Cabe señalar que Buenaventura tiene acciones importantes en la Minera Yanacocha S.R.L., la misma que es una de las principales productoras de oro en Latinoamérica.

Características

- Se encuentra como la segunda empresa minera más importante en el Perú, después de la empresa minera Antamina.
- Se posiciona como la octava empresa de producción de oro y como la primera en producción de plata entre los años 2012-2016, en el Perú.
- Tiene una participación de 43.65% en la mina Yanacocha, siendo esta la más importante de Latinoamérica.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Motivar a los trabajadores.
- Generar óptimas relaciones socio laboral que permitan el desarrollo de las operaciones sin obstáculos.
- Establecer estrategias de corto y largo plazo que no solo diversifique y desarrolle la compañía si no que la haga competitiva y efectiva en cada una de sus actividades.
- Promover la filosofía de la excelencia y calidad.

Estrategias:

De un plan estratégico desarrollado por los estudiantes de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú se diseñó las siguientes estrategias de la Compañía minera Buenaventura, llevado a cabo a través de un análisis PESTE.

- Implementar tecnologías con el fin de aumentar la productividad.
- Realizar proyectos de exploración y explotación a nivel internacional.
- Evaluar y adquirir operaciones mineras con potencial de crecimiento.
- Estandarizar en las compañías, los procesos en todas las operaciones

De las estrategias señaladas, se obtuvo como resultados objetivos de largo plazo:

- Incrementar la producción para de oro en 200% y plata en 250%, para el año 2030.
- Reducir durante los años el 2015 al 2030, el costo total por onza de oro y plata producida en 20%.
- Alcanzar y mantener la calificación crediticia hacia el 2030.
- Reducir los conflictos sociales asociados en 75% durante los años 2015 al 2030
- Desaparecer los accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030.

Estilos:

- Generar compromiso con los trabajadores, vinculación con el trabajo en las buenas y en las malas, no promueve trabajadores "oportunistas" sino que sean capaces de enfrentar escenarios cambiantes.
- Conservar una comunicación fluida con los trabajadores, accionistas, proveedores y con la comunidad donde se desarrolla las operaciones.
- El estilo aplicado es autoritario benevolente.

Grupo Graña y Montero

Generalidades de la Empresa

Empresa: Grupo Graña y Montero

Países: Perú, Chile y Colombia

Rubro: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria.

Fundadores: Carlos Graña, Alejandro Graña y Carlos Montero

Presentación de la empresa:

Graña y Montero es una empresa con raíces peruanas que tiene más de 85 años en el mercado. La empresa se enfoca a tres líneas: ingeniería y construcción como principal línea y la infraestructura e inmobiliaria como segunda línea en sus operaciones. La compañía se caracteriza por participar de diversos proyectos a nivel de Latinoamérica y el Caribe, albergando más de 13 proyectos y que le ha permitido hacerse muy conocida

en esta parte del continente.

Estrategias:

Con cuatro las estrategias de Graña y Montero que le han permitido ubicarse en el top del sector económico:

- Solidez: Graña y Montero se ha mantenido como una empresa solida por muchos años, debido a los programas de diversificación que establecieron en su compañía, además de haber realizado concesiones y desarrollarse de forma internacional.
- Diversificación: Graña y Montero no solo es una empresa que se decida al rubro de la inmobiliaria, sino además se dirige al rubro de la construcción, ingeniera e infraestructura.
- Cumplimiento: Graña y Montero es una empresa que ha liderado por tener las mejores prácticas y esto se ve reflejado en su estado financiero consolidados e informe especial de los plazos.
- Compromiso: La compañía Graña y Montero se caracteriza por tener una buena imagen a nivel de responsabilidad social, gobierno corporativo y análisis de administración.

Grupo Brescia (Minsur, Rímac).

Generalidades de la Empresa:

Empresa: Grupo Brescia.

Lugar: Lima.

Rubro: Banca, Finanzas, Servicios, Comercio.

Fundador: Pedro Brescia

Presentación de la empresa:

Brescia es el líder del conglomerado financiero empresarial del país. Compuesto por diversas empresas como el *Banco Continental (BBVA)*, *Seguros Rímac, Tecnología de Alimentos S.A., MINSUR, la cadena de hoteles El Libertador y el fundo Hoja Redonda*, entre otras.

Principalmente, el conglomerado tiene una valorización de US$ 5 mil millones. Asimismo, el portafolios de proyectos y nuevas líneas de negocios están en la mente de su fundador, como las nuevas tierras agrarias en Olmos y lujosos hoteles en Lima y Cusco, y a nivel internacional exportación de mandarinas y paltas a EE. UU.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Evaluar las mejores opciones de inversión.
- Plantear estrategias que permitan las mejores formas de diversificación.

Estrategias:

- Grupo Brescia: reinvertir sus utilidades al 100%
- Siguen una política de expansión y diversificación de sus operaciones en el extranjero (Chile).
- Tendencia a la internacionalización.

Estilos:

- Lograr la identificación de sus empresas con la comunidad.
- Conservar un estilo de respeto a la jerarquía organizacional.

Ferreyros (E. Ferreyros).

Generalidades de la empresa:

Empresa:	Ferreyros S.A.
Lugar:	Lima
Rubro:	Construcción, Minería, Energía y agrícola
Fundador:	Enrique Ferreyros Ayulo

Presentación de empresas

La empresa Ferreyros S.A, fue funda en 1922 por Enrique Ferreyros Ayulo y un grupo de socios. En un principio la empresa se dedicó a la comercialización de productos de consumo masivo, siendo su principal segmento el mercado de abarrotes. Veinte años después, Ferreyros S.A pasa por un proceso que da un giro trascendental, cuando asume la representación de Caterpillar Tractor Co. en el Perú. Desde ese entonces, la compañía empieza a irrumpir en nuevos negocios y a redefinir su cartera de clientes, definiendo así el futuro desarrollo de toda la organización.

En 1981, pasa a ser una sociedad anónima, como parte de un proceso de modernización a fin de mantener la nueva estructura accionaria, finalmente en 1998 se transforma en una sociedad anónima abierta bajo el nombre de Ferreyros S.A.A.

Si bien es cierto, los Ferreyros hoy en día ya no ocupan la posición de poder que hace 30 años, ha sabido mantenerse en el mercado en un negocio pequeño pero organizado (Ferreyros, 2018).

Intercorp

Generalidades de la empresa:

Empresa: Grupo Intercorp

Lugar: Lima y provincias

Rubro: Diversificado

Fundador: Carlos Rodríguez Pastor y Carlos Tomas Persivale Rodríguez

Presentación de la empresa

Es un conjunto de empresas multinacionales de origen peruano, que a lo largo de sus años de experiencia han logrado obtener ingresos considerables y se encuentra en las tres marcas más importantes del país.

Empresas que conforman Intercorp

- Banco Interbank
- Innova Schools
- Inrateil
- Universidad Tecnológica del Perú (UTP)
- Promart
- Inteligo
- Intercorp Financial Services
- Instituto IDAT
- Mall Real plaza
- URBI (Innovacion urbana)
- Química Suiza
- Supermercados Peruano
- Cadena de boticas Mifarma
- Oechsle
- Cadena de boticas Inkafarma
- Interseguro
- Financiera OH!

- Provis alimentación
- Express net

Socios

- Cineplanet
- Casa andina
- Intralot
- Sinea
- NGR

Aspectos para rescatar

Este grupo económico a lo largo de los años ha diversificado, controlando así empresas gigantes que a la vez tienen un gran poder económico. De esta forma no solo se encuentran en el Perú, sino su expansión a traspasado fronteras, fundamentalmente a nivel de Latinoamérica.

Grupo Romero

Generalidades de la empresa:

Empresa: Grupo Romero

Lugar: Perú y otros países de Latinoamérica

Rubro: Banca, agrícola, energía, industria, servicio logístico y servicios empresariales.

Fundador: Calixto Romero Hernández

Gerente: Dionisio Romero Seminario

Presentación de la empresa

Los productos que consumimos casi a diario, sin duda son de Alicorp, o hemos escuchado del BCP como el banco más poderoso del Perú, Dionisio Romero Seminario, líder del Grupo Romero, ha cedido la total administración del grupo a su hijo Dionisio Romero Paoletti como nuevo director, quien además es ya director de Alicorp, Credicorp y otros negocios desde hace 6 años. No ha sorprendido mucho esta sucesión, puesto que como sabemos los Romero constituyen una empresa familiar, herederos de la fortuna que poco a poco y con gran talento fueron conquistando la familia, desde don Calixto Romero Hernández en 1874 hasta el día de hoy, logrando superar diversos obstáculos a través de la historia peruana y mundial, como la expropiación de sus fundos con la reforma agraria en 1970 y el intento de estatización de la banca en 1987, y la actual crisis económica internacional que viene sorteando con éxito.

Sin duda, el Grupo Romero juega un papel importante no sólo en la economía peruana, sino en todos los países donde está presente, tales como Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Argentina e incluso Chile asociados con grupos locales.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Adaptación constante a los cambios en el entorno externo.
- Valoración y análisis para decisión de inversiones nacionales e internacionales.

Estrategias:

- El grupo Romero es heterogéneo de concentración diagonal, debido a que las actividades que realizan las empresas miembros son distintas y no necesariamente tienen relación económica entre sí. Por otro lado, por el carácter del vínculo que funda la unidad de grupo, se trata de una participación radial, donde la dirección unificada no se realiza en función de la empresa matriz, sino a través de un grupo de personas, los hermanos Romero.
- Su crecimiento fue y es por medio de diversificación.
- Ha logrado cadenas de integración vertical.
- Desarrollo de productos e innovación constante.
- Establecer redes de contacto con personajes vinculados al poder político.
- Fidelización de su fuerza laboral, mediante promoción de su desarrollo y línea de carrera.

Estilos:

- Según el tipo de empresa aplica el estilo consultivo (Banco, Financieras, Seguros), el estilo autoritario benevolente (en la industria), pero en general, el grupo Romero mantiene un alto sentido de jerarquía en sus empresas.

GRUPOS DE ORIGEN PROVINCIANO

Grupo Gloria

Generalidades de la empresa:

Empresa: Gloria S.A.

Plantas: Trujillo, Arequipa, Lima y Cajamarca

Industria: Lácteos, cementos, papeles y cartones

Fundador: José Rodríguez

Presentación de la empresa

El Grupo Gloria está conformado por capitales peruanos. La mayor parte de representación del mercado lo tiene en el Perú, dado que don José Rodríguez funda la empresa en Arequipa. Posteriormente Leche Gloria S.A (Denominación actual) tiene participación en el mercado de Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Puerto Rico.

Aspecto para rescatar

La base primordial de crecimiento y fortalecimiento de Leche Gloria S.A, se fundamenta en el liderazgo de sus marcas en los mercados nacionales e internacionales que esta se encuentra (Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Puerto Rico). Sin embargo, la variedad y calidad de los productos que la industria fabrica y comercializa, ha concentrado una eficiente capacidad de distribución y transporte para lograr cubrir en todos los mercados que abastece, permitiéndole generar sinergias que certifican una estructura diversificada, preparada para desempeñarse con éxito en un entorno cada vez altamente competitivo (Gloria, 2018).

Estrategia

- La estrategia de Gloria S.A es mantenerse como una empresa líder, tanto en el mercado nacional y continuar con su expansión en el mercado internacional.

Aje Group

Generalidades de la empresa

Empresa: Aje

Planta: Huachipa

Rubro: Industria de bebidas

Fundador: Familia Añaños

Presentación de la empresa

AJE Group es una empresa multinacional peruana, dedicaba a la producción de bebidas no alcohólicas con presencia en alrededor de 23 países de América Latina, Asia y África (Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia, Bolivia, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, México, Panamá, Egipto, India, Tailandia, Indonesia, Isla de la Reunión, Nigeria y Vietnam). Asimismo, los productos de AJE son exportan y se distribuyen en Laos, Camboya y Myanmar.

Con más de 26 años en el mercado, AJE es una de las cuatro compañías mundiales en volumen de ventas, en la categoría de bebidas sin alcohol y la tercera empresa en carbonatadas en los mercados antes mencionados (Canadean Annual Soft Drinks – Wisdom – 2014)

Para la empresa, uno de los principales compromisos es *democratizar el consumo*, AJE llega a muchos grupos de consumidores y les abastece con productos de alta calidad a un precio justo. Además de su marca insignia, BIG Cola, la cartera de productos de AJE Group está compuesta por marcas reconocidas por el mercado como Sporade, Cifrut, BIG Fresh, Pulp, Cielo, y Volt en las categorías de zumos y agua, asimismo, bebidas energéticas e hidratantes (Aje Group, 2014)

Algunos datos clave, de acuerdo con la página oficial de la empresa, en sus 28 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, dicha empresa ha logrado:

- Poseer 8 marcas globales.
- 3,6 mil millones de litros de bebidas en el mundo.
- Gran alcance en el mercado internacional hasta 23 países.
- 32 fábricas instaladas en los distintos países que opera.

Estrategia

- Su modelo de negocio diferencial, centrado en las relaciones y redes de distribución, son su fortaleza para seguir creciendo. La estrategia de innovación que aplica Aje es designar categorías específicas a sus trabajadores. Aje cuenta con un área técnica de investigación y desarrollo y con centros de desarrollo tecnológico en Asia y en el Perú (Villalobos, 2016).

Camposol

Generalidades de la empresa

Empresa: Camposol

Sede: Trujillo

Rubro: Agroindustrial

Fundador: Samuel Dyer Coriat

Presentación de la empresa

Camposol es la empresa agroindustrial líder en el Perú. Se dedica a la comercialización de productos agrícolas de muy alta calidad. Los productos como la uva, arándanos, mandarinas, paltas, mangos, langostinos, entre otros, llegan a ser exportados, frescos y congelados, alcanzando a más de 40 países, a través de sus oficinas comerciales en los Estados Unidos de América, Europa y Asia (Camposol, 2018).

Aspecto para rescatar

Camposol ha consolidado sus operaciones desde los campos de producción, hasta la culminación de todos sus procesos, directamente a través de sus plataformas comerciales y de distribución internacionales.

Estrategia

La innovación y la investigación biotecnológica se han convertido en Camposol como una estrategia de marketing, permitiéndoles incrementar aún más sus habilidades de marketing, a través de la presencia en el mercado internacional, permitiéndoles un gran beneficio en el apoyo de firmas y alianzas en diferentes países.

Altomayo

Generalidades de la empresa

Empresa: Altomayo Peru S.A.C.

Origen: Valle de Altomayo-San Martin

Rubro: Cafetalero

Fundador: Grupo Huancaruna

Presentación de la empresa

Altomayo Peru S.A.C., ha venido liderando por muchos años el sector cafetalero peruano, se creó en 1992, la misma que forma parte del Grupo Huancaruna quienes tienen más de 50 años en el mercado trabajando con comunidades cafetaleras a lo largo y ancho del país. Es una de las principales empresas exportadoras de café de primer nivel (Altomayo, 2017).

Aspecto para rescatar

Altomayo utiliza la estrategia de diversificación, teniendo diferentes tipos de presentaciones y sabores que ofrecer.

Topitop.

Generalidades de la empresa

Empresa: Inka Knit S.A.

Países: De América y Europa

Rubro: Textileria

Fundador: Aquilino Flores

Presentación de la empresa

Topitop el día de hoy constituye una de las empresas de manufactura textil peruana que ocupa los primeros lugares del ranking exportador. En la actualidad han venido exportando alrededor del 70% de la producción nacional y tienen como principal destino los Estados Unidos de Norte América y Alemania. La otra parte se distribuye a través de la cadena de tiendas Topitop de Venezuela, Ecuador y nuestro país (Topitop, 2012).

Estrategias

- Cuenta con una infraestructura adecuada y tecnología que le permite asegurar un óptimo proceso.
- Utiliza de forma adecuada el outsourcing como parte y respaldo a los procesos administrativos y operativos
- Cuentan con un personal ejecutivo, administrativo y operativo calificado.
- Tienen mucha flexibilidad en procesos y productos ofrecidos.
- Ofrecen mejores condiciones para la satisfacción de los clientes

LAS EMPRESAS REFERENTES EN EL PERÚ

Importaciones Hiraoka S.A.C

Generalidades de la empresa:

Empresa: Importaciones Hiraoka S.A.C.

Lugar: Lima

Rubro: Comercialización de electrodomésticos y artículos para la oficina.

Marca: Miray

Fundador: Carlos Chiyoteru Hiraoka

Gerente General: Carlo Jorge Hiraoka Torres

Presentación de la empresa:

Importaciones Hiraoka, fue fundada por don Carlos Ch. Hiraoka, en el año 1964, en la ciudad de Huanta - Ayacucho. Dicha empresa está dedicada a la comercialización de electrodomésticos y artículos para la oficina.

Actualmente, Hiraoka es reconocida por ser representante de marcas que gozan de prestigio a nivel mundial. Además de contar con una marca propia, denominada MIRAY, la cual comprende una vasta línea de productos electrónicos (video, audio, fotografía, etc.), línea blanca y demás electrodomésticos en general. La empresa cuenta con cuatro locales, ubicados en los distritos de Lima, San Miguel, Independencia y Miraflores. Además, ofrece servicios técnicos y sus ventas se canalizan mediante pagos al contado y tarjetas de crédito Única y Diners Hiraoka. (Hiraoka, 2018). Al igual que todas las empresas de vanguardia, Importaciones Hiraoka a ingresado con fuerza en el marketing digital, a través de ventas por internet.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Se asegura que la organización desarrolle una planificación estratégica y operativa, que le permita identificar fallas que dificultan el correcto funcionamiento de la organización, y así tome medidas correctivas pertinentes.
- Aplica la megagerencia pues conociendo el ambiente externo e interno de la empresa, puede aprovechar todas las oportunidades que se le presenten a la organización.
- Lleva a cabo actividades de proyección a la comunidad mediante programas participativos e inclusivos enfocados a la mejora de la calidad de vida.
- Desarrolla el rol de monitor, efectuando un diagnostico interno para luego establecer las estrategias a llevar a cabo.
- Desempeña el rol difusor, pues fomenta el conocimiento profundo del mercado de electrodomésticos.
- Reconoce los factores que motivan a cada miembro de la organización, es decir aquello que les impulsa a realizar el mejor esfuerzo en todas las tareas que desempeñen. Identificados estos factores, diseña y desarrolla estrategias de motivación a su personal.

Estrategias:

- Cuenta con un sistema de pagos, privilegiando el uso del dinero plástico, a través de tarjetas de débito, tarjetas de crédito Única y Diners Hiraoka, o cualquier otra tarjeta del sistema.
- Excelente servicio posventa. Esta estrategia le ha permitido diferenciarse de la competencia y lograr la fidelización de sus clientes a través de la confianza y garantía.
- Control de calidad y garantía total de las características los productos y/o servicio buscando a través de ello, que el producto y/o servicio sea satisfactorio para las expectativas del cliente.
- Otorga a sus colaboradores la facultad de tomar decisiones dentro del área propia de responsabilidad.
- Innovan constantemente los productos que ofrecen, estando siempre a la par con la tendencia mundial en artefactos electrodomésticos y artículos para la oficina.

Estilo

- Tiene en su mística y valores la fortaleza y el impulso necesarios para enfrentar con confianza los nuevos retos que se le presentan.
- Hombre disciplinado y trabajador, generoso con sus colaboradores y la sociedad que lo rodea.
- Facilita y promueve que sus colaboradores tengan la oportunidad de tomar decisiones cada vez mayores.
- Promueve el trabajo en equipo, depositando confianza en las personas y sus relaciones, buscando proveer el desarrollo de una organización informal sana.

Arca Continental Lindley

Generalidades de la empresa

Empresa:	Arca Continental Lindley S.A.
Lugar:	Lima
Rubro:	Embotelladora
Marcas:	Inca Kola, Coca-Cola, Fanta, etc.
Fundadores:	José R. Lindley y Martha Stoppanie de Lindley

Presentación de la empresa

Arca Continental Lindley, es una empresa centenaria, fundad por José R. Lindley y Martha Stoppanie de Lindley en 1910, creadores de la marca Inca Kola. Actualmente, la empresa es la distribuidora exclusiva de las marcas de The Coca Cola Company en el Perú. Además, la elaboración, el embotellamiento y distribución de gaseosas y aguas gasificadas y de mesa, así como también de pulpas y néctares de frutas son sus principales actividades económicas que cuenta la empresa.

En el 2004 la empresa compró a la embotelladora ELSA, la corporación se consolidó como la principal empresa de bebidas no alcohólicas del Perú. Cuyo negocio principal dentro del rubro de bebidas son las gaseosas. Además, maneja marcas importantes como Coca-Cola e Inca Kola, y entre otras marcas que gozan de reconocimiento por el consumidor peruano (Arca Continental Lindley, 2019).

Grupo Inca.

Generalidades de la empresa:

Empresa:	Grupo Inca
Lugar:	Arequipa
Rubro:	Textil, agroindustrial, turismo y financiero & servicios.

Marca: Inca

Fundadores: Compañía Patthey & Corzo.

Presentación de la empresa:

El Grupo Inca se inició en 1957, gracias a la visión emprendedora de dos amigos Patthey & Corzo. Grupo Inca “es una firma dedicada a la adquisición, selección y exportación de la fibra de alpaca en sus varias calidades y colores” (Grupo Inca, 2018). La empresa se incorporó en la ciudad de Arequipa y ha venido expandiéndose por el territorio peruano a lo largo de los años. Actualmente, el Grupo cuenta con empresas en distintos rubros, tales como:

Textilería:

- Inka Tops.
- Incalpaca TPX.

Agroindustria:

- Agroinca PPX.
- Kero PPX.
- Pachamama Gourmet.

Turismo:

- Café Altoandino.
- Amazonas Explorer.
- Colca Lodge.
- Colca Explorer.
- El Ekeko Negocios.

Servicios & Finanzas:

- Inty Raymi
- Carmen Inmuebles.
- Caja Incasur

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos.

Roles:

- Comprometidos con la introducción de tecnología, inversión y conocimientos comerciales de naciones desarrolladas, aplicando el benchmarking.

- Profunda convicción de cuidado del medio ambiente y apoyo al desarrollo de la localidad donde se desempeña la empresa. Esto se refleja firmemente en su eslogan *Trabajando con la naturaleza.*

- Establecimiento de relaciones con personas externas como clientes, proveedores, distribuidores, etc. buscando integrar la cadena productiva.

Estrategias:

- Promueven que la empresa no sea una entidad estática, sino más bien dinámica y abierta a los cambios, evolucionando constantemente a través de la innovación.

- Gestionan la información para la toma de decisiones al considerar a esta, como un activo valioso y que debe ser obtenida de fuentes confiables.

- Su filosofía de trabajo se basa en la utilización de materias de alta calidad, agregándoles valor en el origen. Sin dejar de lado el aspecto ambiental.

- Trabajan para distribuir productos en mercados ya establecidos y nuevos nichos, tratando de llegar lo más cerca de los consumidores.

- Si bien la empresa es familiar, posee un equipo de ejecutivos a quienes se les otorga la facultad de poder tomar decisiones, en base a su experiencia, imaginación y habilidades profesionales.

Estilo:

El gerente promueve la participación en algunas áreas de la empresa, así como permite la creación de grupos informales entre los colaboradores que no sean negativos para la organización.

Generan las condiciones para que los colaboradores puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que se alcanza los organizacionales.

Unión Andina de Cementos - UNACEM

Generalidades de la empresa

Empresa: Unión Andina de Cementos (UNACEM)

Plantas: Lima y Junín.

Rubro: Producción de cementos, clinker y otros.

Marcas: Cemento Andino, Cemento Sol, APU.

Otras marcas: Progresol, Duravía, Hatunsol.

Presidente: Ricardo Rizo Patrón de la Piedra.

Presentación de la empresa

UNACEM es la fusión de Cementos Lima y Cemento Andino. Dedicada al suministro de cemento, clinker y otros materiales para la construcción (Unión Andina de Cementos (UNACEM), 2018).

Actualmente, la Compañía es la principal empresa productora de cemento del país, así como también ha sabido diversificarse en actividades relacionadas con la construcción, como la venta de productos ferreteros (Progresol), redes viales (Duravía) y financiamiento para materiales de construcción (Hatunsol).

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

Eficiencia en el manejo de los recursos financieros a través de rigidez en los gastos y desarrollo de proyectos que reduzcan de manera significativa los costos, mediante la eficiencia en el uso de estos recursos.

Cumple el rol de responsabilidad social empresarial y cuidado ambiental al trabajar constantemente para ser una empresa socialmente útil y revisando constantemente el proceso productivo para asegurar el menor impacto posible al medio ambiente.

Promueve actividades educativas, culturales y deportivas, estableciendo programas en beneficio de la sociedad a través de donaciones y diversas presentaciones asistenciales.

Estrategias:

- Satisfacer la necesidad de sus clientes a través del abastecimiento de productos que cumplen con los estándares de calidad mundial, así como el cumplimiento de las especificaciones tratadas para la prestación de servicios.
- Mejora continua de la eficacia y del desempeño de las actividades productivas a través del Sistema Integrado de Gestión.
- Promueve el desarrollo de capacidades de todos los trabajadores capacitándoles en cuidado de la calidad, seguridad, los costos, la armonía y el medio ambiente para mejorar constantemente la capacidad de gestión.

Estilos:

- Los colaboradores poseen la oportunidad de participar en las actividades vinculantes e importantes de la organización, en sus respectivos niveles.
- Se propicia permanentemente la aplicación de nuevos y mejores sistemas de gestión.

Corporación Aceros Arequipa

Generalidades de la empresa

Empresa: Corporación Aceros Arequipa S.A.

Planta: Pisco

Rubro: Industria siderúrgica.

Marca: Aceros Arequipa.

Presidente: Ricardo Cillóniz Champín

Presentación de la empresa

Corporación Aceros Arequipa S.A. es una empresa siderúrgica, líder en el sector metalúrgico y con presencia en sectores de construcción, industria y minería. La empresa cuenta con más de 50 años de experiencia y se dedica, primordialmente la fabricación y venta de productos de acero, existiendo principales productos como las barras y los alambrones de construcción.

Hoy en día, Aceros Arequipa no solo cuenta con presencia en el mercado nacional, sino también internacional, satisfaciendo así a los mercados más exigentes de productos metalúrgicos.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- El esfuerzo de sus gerentes busca la mejor rentabilidad (eficiencia financiera) y servicios a través de sus marcas de bebidas de mejor calidad y prestigio, así como las inversiones en infraestructura y tecnología de punta.
- Analiza el entorno externo e interno de la empresa para ubicar oportunidades de negocios y beneficios para la empresa.
- Gestiona eficientemente los recursos financieros de la empresa.

Estrategias:

De acuerdo con Apoyo y Asociados (2016), las estrategias de la compañía han sido las siguientes:

a. La integración vertical hacia atrás, a través de su planta de hierro esponja, que le permite contar con abastecimiento parcial del insumo crítico (carga metálica) y de su planta de fabricación de acero, lo que le asegura la palanquilla necesaria para el proceso de laminación.

b. La integración vertical hacia adelante, a través de su subsidiaria Transportes Barcino S.A, la que forma parte de su sistema de transporte propio.

c. El fortalecimiento de sus canales de distribución y transporte, apoyándose además en empresas de distribución indirectamente relacionadas (Tradi S.A. y Comercial del Acero S.A.).

d. La búsqueda permanente de mejoras en procesos y eficiencias, los controles estadísticos y la obtención de estándares de calidad, así como la permanente capacitación de su personal.

e. La participación en el mercado de generación eléctrica (a través de Celep S.A), con la finalidad de obtener una fuente confiable (p. 3)

Estilos:

- Promueve un ambiente de trabajo que promueve el desarrollo y bienestar de su personal, mediante el reconocimiento de sus logros y aportes y la asignación de las herramientas necesarias para su desenvolvimiento.

Petroperú.

Generalidades de la empresa:

Empresa: Petroperú S.A.

Lugar: Lima

Rubro: Transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

Marca: Petroperú

Presidente del: Carlos Eduardo Paredes Lanatta

Directorio

Presentación de la empresa:

Petroperú es una empresa estatal de derecho privado creada en 1969, líder en el sector con un 51% de participación de mercado, cuya misión es “Proveer hidrocarburos de calidad a los mercados nacional e internacional, administrando eficientemente sus recursos, realizando sus actividades con los mayores niveles de eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad, desarrollando innovación y responsabilidad socioambiental” (Petroperu, 2018).

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Desempeña un rol relacionado a brindar prioridad y preocupación en la modernización de sus instalaciones cuidando el medio ambiente.

- Promueve el sentido de pertenencia mediante actividades orientadas a promover la integración e identificación del personal de la organización con la misma,

así como la cultura.

- Considera al recurso humano como un factor fundamental que ha permitido alcanzar los diferentes logros para optimizar el proceso productivo.
- Aplica la megagerencia pues conociendo el ambiente externo e interno de la empresa, puede aprovechar todas las oportunidades que se le presenten a la organización.
- Lleva a cabo actividades de proyección a la comunidad, mediante programas participativos e inclusivos enfocados a la mejora de la calidad de vida.
- Desempeña el rol monitor efectuando un diagnostico interno para establecer las estrategias futuras.
- Desempeña el rol difusor, pues fomenta que el conocimiento profundo del mercado por el personal.

Estrategias:

- Alianzas estratégicas con Petrobras y Ecopetrol.
- Implementación de estrategias mayormente orientadas a la reducción de costos.
- Gestionar es sinónimo de prevención para el cliente, sus trabajadores y la comunidad en general. De esta manera cualquier emergencia o contingencia en cuanto a calidad ambiental y salud ocupación no suceda.

Chimú Agropecuaria S.A

Generalidades de la empresa:

Empresa:	Chimú Agropecuaria S.A.
Lugar:	La Libertad
Rubro:	Industria alimentaria para consumo humano.
Marca:	D´Primera
Gerente G.:	Luis Alva Gonzalez

Presentación de la empresa:

La empresa Agropecuaria Chimú SA fue instituida un 10 de junio de 1985 en la región de La Libertad, dedicándose a la Producción y Comercialización de aves para consumo. La empresa viene operando en la ciudad de Lima, Chimbote, Piura, Tumbes, Chiclayo, Cajamarca, Jaén, Huaraz, Huancayo, Huánuco y Tingo María (Chimú Agropecuario, 2018)

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Analiza los factores vinculantes a la empresa (internos y externos) para identificar potencialidades y riesgos en beneficio de la organización y la mejor toma de decisión. Este análisis le permite identificar sus oportunidades de perfeccionamiento, innovación y desarrollo.

Estrategias:

- Implementar con tecnología de última generación cada fase de la cadena productiva, para uniformizar la calidad de sus productos, reducir costos, cuidar el medio ambiente, etc. mejorando la productividad y optimizar recursos.
- Fortalece el capital humano entrenando y capacitando en forma práctica a los colaboradores en cuanto al análisis y solución de problemas.

Estilos:

- Promueve el trabajo en equipo potenciando las habilidades de sus trabajadores.
- Permiten el logro de los objetivos personales de los colaboradores en armonía con los objetivos de la organización.

Supermercados peruanos

Generalidades de la empresa

Empresa: Supermercados peruanos S.A.

Lugar: Lima y otras regiones.

Rubro: Retail

Marca: Mass, Vivanda y Plaza Vea.

Gerente General: Vallejo Blanco, Juan Carlos.

Presentación de la empresa

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) inició en 1993, como Supermercados Santa Isabel S.A., cuando la cadena chilena Santa Isabel adquirió los supermercados que pertenecían a Scala. En 1998, la empresa fue adquirida por holandesa Ahold y posteriormente por el Grupo Interbank, en 2003. Hasta fines del primer trimestre del 2017, la cadena de supermercados obtuvo la mayor cuota de mercado con una participación del 39% (Peñaranda, 2018). Actualmente, opera bajo los formatos de hipermercados, supermercados y tiendas de descuento.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Respalda la acción socialmente responsable con el objetivo de apoyar al bien

común y al desarrollo responsable y sostenido del medio que lo rodea.

- Entrena y capacita en forma práctica a los colaboradores en cuanto al análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones ante escenarios excepcionales cumpliendo así, el rol de gerencia táctica.
- Reconoce los factores que motivan e impulsa a los colaboradores a realizar el mejor esfuerzo en todas las tareas que desempeñen y contribuir a la realización de las actividades que faciliten el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización o de uno de los departamentos o unidades componentes de esta.
- Realiza actividades que conlleva a que el personal se compenetre con la empresa en el logro de los objetivos organizacionales.

Estrategias:

- Variedad de productos a bajos precios
- Se orienta a la calidad de sus productos y brinda servicios alternos a la hora de realizar las compras, ofreciendo experiencias satisfactorias para sus clientes.

Estilo:

- Organización plana y participativa, donde cada uno de los colaboradores tiene la autoridad para tomar decisiones (delegación de facultades).

LOS PEQUEÑOS EMPRENDEDORES

Por otro lado, en el Perú hay cientos de emprendedores cuyos proyectos empresariales empiezan a brillar con luz propia, constituyendo un ejército de pequeñas empresas eficientemente administradas que generan valor agregado y cuyo testimonio viene siendo difundido por medios de comunicaciones especializadas, veamos algunos de ellos:

Spray Wash.

Generalidades de la empresa:

Lugar: Lima, Perú.

Rubro: Lavado de autos.

Gerente: Ricardo Armas.

Presentación de la empresa:

Spray Wash es una empresa que nació como un modelo de negocio único, permitiendo generar una solución de manera integral, social e innovadora para el mercado vehicular en Perú. Cabe señalar que el propósito principal de Spray Wash es, generar el mayor ahorro

económico y de agua en las playas de estacionamiento del sector corporativo, retail y multivivienda del país, garantizando un lavado vehicular sin gastar agua (Spray Wash, n.d.)

La compañía fue nombrada emprendimiento del año en el foro de innovación y emprendimiento de la Alianza del Pacífico. Tienen alianzas importantes con Un Techo Para Mi País, Cuerda Firme de La Tarumba y con Yaqua, la cual es estratégica, ya que se busca llevar agua a los sectores que no cuentan con el servicio (Blogalumni, 2016, para. 5)

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Desempeña un rol comprometido con la responsabilidad ambiental.
- Perseverante en la lucha por alcanzar los objetivos establecidos.
- Innovación en cuanto a categoría de lavado de autos.
- Emprendedor, especialmente para sobreponerse a los fracasos.

Estrategias:

- Identificación de la oportunidad que constituye dedicarse al lavado de autos y toma de decisiones para saber cómo aprovechar las potencialidades.
- Diferenciación en cuanto al servicio que brinda.
- Contar con alianzas estratégicas.

Estilos:

- Promueve el trabajo en equipo potenciando las habilidades de sus trabajadores.

Innova Factoring

Generalidades de la empresa:

Empresa: Innova Factoring S.A.C.

Lugar: Lima, Perú.

Rubro: Empresa de factores.

Gerente: Percy Augustin.

Presentación de la empresa:

Empresa de Innova factoring SAC registrada en la SBS, que combina finanzas y tecnología creando así la primera empresa Fintech hecha en el Perú. A través de su plataforma proveen de capital inteligente a microempresas para la mejora de su productividad, reduciendo sus costos y gastos. Para lograrlo conecta a personas naturales y jurídicas con excedente monetario que sean dispuestos a financiar el capital de trabajo de otras personas naturales y jurídicas con la garantía de un título valor, principalmente de

una factura por cobrar (Innova Factoring, 2018)"abstract":". (.

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos.

Roles:

- Énfasis en la capacitación de su personal.
- Innovación en cuanto a categoría de empresas de factoring.
- Enlace y portavoz, estableciendo contactos y redes con clientes y proveedores.

Estrategias:

- Identificación de la oportunidad que constituía dedicarse a la provisión de capital a microempresas.
- Generar confianza en los usuarios a través un mescla de estrategias.
- Trabajar con un equipo de personas que poseen estándares de calidad altos.

Kambista

Generalidades de la empresa:

Empresa:	Kambista S.A.C.
Lugar:	Lima, Perú.
Rubro:	Casa de cambios digital.
Gerente:	Daniel Bonifaz.

Presentación de la empresa:

Kambista es la primera empresa de cambio peruana inscrita en la superintendencia de banca y seguros que existe en el Perú, la cual se encarga de realizar cambio de divisas online a precios justos, con una alta seguridad y desde la comodidad del hogar u oficina. Están convencidos que la empresa tiene la total seguridad que pueden hacer cosas más sencillas, para ello tratan a la tecnología como su principal aliado (Kambista, 2018)

Una solución más segura para quien compra o vende dólares. Una alternativa a las altas tasas que cobran los bancos por el cambio de moneda. Una forma de evitar engaños o asaltos si uno maneja grandes sumas de dinero. A través de la página web, una persona puede registrarse y cambiar lo que quiera en una rápida transferencia bancaria (Escalante, 2017, para. 7).

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Daniel Bonifaz como Gerente de la empresa, cumplió el rol de monitor del mercado, analizando la oportunidad de iniciar su inversión en un sector prometedor.

- Emprendedor nato, superando el fracaso del inicio.
- Innovador en cuanto a la categoría de casas de cambios.

Estrategias:

- Identificación de la oportunidad de establecer una casa de cambios digital.
- Generar confianza y brindar seguridad en los usuarios.
- Ofrecer bajas tasas para el cambio de moneda.
- Dar comodidad a los usuarios.

Estilos:

- Promueve el trabajo en equipo potenciando las habilidades de sus trabajadores.

Evea

Generalidades de la empresa:

Empresa: Evea Eco Fashion S.A.C.

Lugar: Lima, Perú.

Rubro: Moda sostenible.

Gerente: Jorge Cajacuri.

Presentación de la empresa:

Evea es una empresa social de moda sostenible, su visión se basa en la producción responsable e inclusiva, apoyando al mantenimiento de la biodiversidad, al cuidado de los bosques y al desarrollo de familias y comunidades. Además, la empresa se enfoca en desarrollar biomateriales para la moda, que son sostenibles y de muy alta calidad. La idea del emprendimiento surgió del estudio del caucho silvestre, como material sostenible para la industria de la moda en la Amazonía peruana. La empresa suele trabajar con laboratorios, como también la contribución realizada por biólogos, ambientalistas, ingenieros, diseñadores y artesanos, con un fuerte compromiso de contribuir en el cuidado del planeta. Es un proyecto de moda con una responsabilidad de impacto ambiental y social (Evea Eco Fashion, 2018)

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Jorge Cajacuri como Gerente de la empresa, cumplió el rol de monitor del mercado, analizando la oportunidad de iniciar su inversión en un sector realmente prometedor.
- Emprendedor, dado que superar los fracasos iniciales.

- Innovador en cuanto a la categoría de moda sostenible.
- Desempeña un rol comprometido con la responsabilidad ambiental y social.
- Se enfoca en la capacitación y mejora del bienestar de sus trabajadores.

Estrategias:

- Identificación de la gran oportunidad de establecer una empresa social de moda responsable que contribuye a la conservación de la biodiversidad.
- Desarrollo de biomateriales para la moda que sean sostenibles y de alta calidad.
- Trabajar con un equipo de calidad y comprometido con el cuidado del planeta.

Estilos:

- Promueve el trabajo en equipo, depositando confianza en las personas y sus relaciones.

Happy Free Hens

Generalidades de la empresa:

Empresa: Happyfreehens S.A.C.

Lugar: Lima, Perú.

Rubro: Industria Avícola

Gerente: Manuel Ruiz-Conejo

Presentación de la empresa:

Happy Free Hens ahora *Gallinas Libres*, hace posible que los peruanos tengan la elección de consumir un alimento (huevo de gallina) natural y a la ves nutritivo, donde el productor tenga una perspectiva cada vez más holístico en la comprensión de la promoción del bienestar animal, la preservación del medio ambiente y la salud de las personas. Son los primeros productores de huevos “free- range” (Huevos de Gallinitas Libres) en el Perú con Certificación Internacional.

Producen los huevos de mejor calidad del Perú, pues, maximizan el bienestar animal en nuestro proceso productivo, lo que genera un huevo con mayor valor nutricional y mejor sabor, y minimizan el impacto ambiental (Gallinitas Libres, 2019)

Aspectos fundamentales de la Gestión: roles, estrategias y estilos

Roles:

- Manuel Ruiz-Conejo como gerente de la empresa, cumplió el rol de monitor del mercado, analizando la oportunidad de iniciar su inversión en un sector realmente prometedor.

- Visión futurista que busca el desarrollo de productos de acuerdo con las nuevas tendencias de la salud.
- Desempeña un rol comprometido con la responsabilidad ambiental y social.
- Innovador de los procesos de producción de huevos.

Estrategias:

- Identificación de la gran oportunidad de producir huevos “free-range” de calidad.
- Ofrecer productos con valor nutricional.
- Desarrollo de un enfoque holístico, bienestar animal, medio ambiente y salud.
- Trabajar con un equipo de calidad comprometido con el cuidado animal y ambiental.

PARTE III - VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

El objetivo fundamental de esta parte es establecer por medio de la verificación de los supuestos a partir de los constructor teóricos con los factores de éxito establecidos del análisis de casos, pautas generales que la gerencia peruana debe seguir, para lograr una trabajo exitoso que lleve a sus organizaciones empresariales, diversificados en tamaños, estructuras, fines, y otros, a conseguir competitividad y lograr ubicarse entre las mejores, además de identificar los factores de riesgo o las consideraciones peculiares que se deben evitar para evitar caer en fracasos y pérdidas económicas y financieras. En ese orden, la cultura de cualquier organización es el reflejo de la sociedad, como bien sabemos en el caso nuestro tiene una idiosincrasia particular.

ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL GERENTE PERUANO

Creemos que el tipo de perfil del gerente peruano exitoso, son las siguientes:

- El gerente peruano emprendedor prefiere iniciar su camino empresarial teniendo como socios a su familia directa. Es eso lo que explica entre otros, los éxitos de empresas emblemáticas como el grupo AJE, Credicorp, entre otros.
- Procura reducir los riesgos al máximo, no tolera la incertidumbre, prefiere asumir beneficios y pérdidas en grupo que individualmente.
- Analiza detenidamente la psicología de los clientes reales y potenciales, los nichos de mercado potenciales, la oferta y la demanda en el sector de su negocio, así como las tendencias sociales e industriales.
- Ser emprendedor y perseverante, son aspectos fundamentales que constituyen la base de su éxito empresarial.
- Identifica las redes sociales existentes en los segmentos de mercado y los aprovecha orientándolos al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Hace uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) para estar informados, de las nuevas tendencias en el sector a nivel nacional e internacional. La idea es desarrollar productos y/o servicios que respondan a las exigencias de tales tendencias, y en concordancia con ello establecer estrategias empresariales efectivas.
- Pone énfasis tanto en los procesos como en los resultados, que garanticen alcanzar la eficacia y eficiencia en las actividades que realiza.
- Desarrolla el empleo como parte estructural de la vida de los trabajadores, con el propósito de alcanzar la identificación de estos con la organización.
- Establece sinergias con otras empresas. Para ello recurre a modelos de gestión

como el *Benchmarking, Outsorcing*, entre otros, que le permitan potenciar su *corp* del negocio.

- Tienen estilo de dirección participativa, pues consultan a los colaboradores algunos aspectos de importancia y recogen sus opiniones, logrando así el compromiso y apoyo de estos para llevar a cabo lo establecido.

- En época de crisis los gerentes desarrollan estrategias de mayor participación de sus colaboradores, promoviendo círculos de calidad e invirtiendo en su cualificación para alcanzar ventajas sobre la competencia.

- Mejora e innova continuamente los procesos y sistemas de atención al cliente.

- Gestiona las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) para analizar el entorno y la competencia.

- Dada la creciente integración de todos los países. El gerente peruano ahora piensa globalmente, pero actuando localmente. Es que no debe descuidar para hacer frente a la competencia.

- La capacidad de entender en sus diversas variantes (culturas y habilidades distintas) al factor humano, así como la buena administración del mismo constituye una variable de éxito en una empresa.

- En la actualidad las nuevas tendencias en administración suponen que los roles van más allá de actividades universales, como planear, organizar, etc.; sino de temas que incluyen más al personal de la organización (prospectiva basada en la participación, redes organizacionales, coaching, monitoreo y gestiones de valores, indicadores de supervisión, entre otros). Temas como el benchmarking siguen siendo importantes y ahora se complementan a las nuevas tendencias de administración logrando sinergias entre ambas.

- Los roles, estilos y estrategias constituyen la base de los resultados de gestión y varían según el tipo de cultura y realidad. De allí que constituye un factor de éxito, el adecuarlos a nuestra realidad y estudiar los fenómenos organizacionales en nuestro propio país, a fin de buscar aquellas soluciones que mejor se amolden a nuestra problemática empresarial.

- El gerente promedio es disciplinado, cuando se propone y desea alcanzar objetivos mayores.

- Es perseverante, ordenado y trabajador. Algunas veces su deseo desmedido de obtener logros hace que sus conductas se vuelvan oscilantes.

- Es importante puntualizar que una gestión integral en la empresa puede aumentar su competitividad y mejorar la cadena en la generación del valor para la

organización que representa.

- El gerente promedio es perseverante, valiente y tolerante a los fracasos. Las estadísticas señalan cuanto más fracasan, los emprendedores estarán en una mejor posición para perseverar en sus sueños empresariales.

- Algo que es propio del gerente promedio, en sus inicios adopta una posición paternalista. Consolida la empresa fomentando la participación, fidelizando a sus trabajadores y consiguiendo un clima apropiado y agradable. A medida que crece la empresa, el estilo y la conducta que adoptan los gerentes son rígidos y autoritarios.

- El gerente promedio determina por anticipado (planifica) cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y escoge anticipadamente, el mejor curso de acción para alcanzarlos, visualizando aquellas fuerzas externas, es decir, aquellas oportunidades y dificultades que surgirán en el futuro y que influirán en el correcto funcionamiento de la organización. De la misma forma, organiza los recursos, dirige a sus colaboradores y controla, corrigiendo en el camino las posibles desviaciones.

- Sigue constantemente el comportamiento de las variables macroeconómicas y los analiza. Con esto conoce el escenario en el que se mueve y diseña las estrategias del futuro, anticipa cambios y evita problemas futuros. Asimismo, conoce la situación actual interna de la organización.

- El gerente promedio genera consciencia de responsabilidad social en el desarrollo de sus operaciones. Este comportamiento socialmente responsable tiene, en el frente interno, como principal grupo objetivo a su personal, y en el frente externo a los distintos públicos que conforman la comunidad con la cual se vincula en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

- Lleva a cabo actividades de proyección a la comunidad mediante programas participativos e inclusivos enfocados a la mejora de la calidad de vida de los grupos de interés en su entorno.

- Concibe que gerenciar socialmente es promover actividades educativas, culturales y deportivas, ejecutando programas de ayuda social a través de donaciones y organización de diversas presentaciones asistenciales.

- Establece un enfoque proactivo en el personal de la organización (motiva buscando la identificación del personal), el desarrollo de una conducta ética y una visión para hacer frente a las adversidades generadas, por el ambiente externo, así como busca alcanzar la optimización de los recursos de la empresa.

- Utiliza sistemas de recompensas salariales y no salariales para premiar a sus

colaboradores por el excelente desempeño, mostrado en sus respectivas tareas y por ser pioneros en el diseño de nuevos sistemas, para la mejora de producción y calidad de los productos y/o servicios.

- Capacita al personal estratégicamente para fomentar la tranquilidad y confianza en la empresa, es decir, para hacer que los colaboradores sean proactivos en el proceso de ejecución de las actividades. Esto gracias que el gerente peruano reconoce que cuenta con personas capaces y con experiencia, atacando directamente a las raíces de los problemas y evitando consecuencias negativas de mayor envergadura.

- Implementa con tecnología de última generación, cada fase de la cadena productiva para uniformizar la calidad de los productos, reducir costos, cuidar el medio ambiente, etc. mejorando así la productividad y optimizando el uso de los recursos.

- El gerente promedio, proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los organizacionales. Consultan a los colaboradores algunos aspectos de importancia y cogen sus opiniones logrando así el compromiso y apoyo de estos para llevar a cabo lo establecido. También descentralizan la toma de decisiones y establecen responsabilidades por cada colaborador.

- Innova constantemente los procesos productivos los productos que ofrecen y está siempre a la par con la tendencia local y mundial.

- Es emprendedor y perseverante dentro de sus roles, estrategias y estilos gerenciales.

- Maneja eficientemente los recursos financieros siendo austero en los gastos y desarrollando proyectos que reduzcan significativamente los costos por generación de eficiencias.

- Integra vertical y horizontalmente a la organización, permitiéndose así contar con abastecimiento de los insumos necesaria para el proceso de producción y tener dominio del sistema distribución y transporte respectivamente.

- Destina una significativa inversión al incremento de la capacidad de la planta y busca constante maximizar la eficiencia operativa contribuyendo así enormemente a que la empresa incremente su capacidad de competencia en el mercado.

- El gerente peruano establece alianzas estratégicas con sectores y organizaciones vinculantes a la organización para fortalecer y articular la cadena productiva en aras de conseguir la mejor calidad de productos.

- Posee la habilidad de manejar la más completa información que le permite hacer un análisis cuidadoso del entorno, para lo cual maneja y domina todos los canales posibles de información: internet, diarios, suscripciones, páginas especializadas, etc.

- Estudia, analiza y comprende las características de las sociedades o mercados a los que pretende ingresar con sus productos y adecua estos productos a las costumbres de dichos mercados para ofrecer a los clientes un producto y/o servicio que satisfaga sus necesidades.

- El gerente peruano conduce el cambio, innovando y transformando permanentemente su entorno y solucionando problemas. Asimismo, tiene el conocimiento en la práctica de recursos humanos, en cuanto a políticas de ingreso, evaluación del desarrollo, planes de carrera, premios, planificación de la organización y comunicación para el adecuado aprovechamiento del talento humano en beneficio de la empresa.

- Promueve un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo y el bienestar del personal, reconociendo sus logros y aportes, midiendo el clima organizacional y brindando las competencias requeridas para el desempeño de sus labores.

- Promueve el sentido de pertenencia mediante actividades orientadas a promover la integración e identificación del personal de la organización con la misma, así como la cultura.

- En empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (el área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.) el gerente peruano implanta un sistema de administración autoritario de tipo benevolente.

ASPECTOS ADICIONALES PARA OPTIMIZAR EL PERFIL DEL GERENTE PERUANO

- Las organizaciones en el Perú deberían centrarse en ser eficientes y eficaces sin priorizar una sobre la otra, pero según la conclusión de los casos se observa que el cumplimiento de los objetivos está en primer lugar en las aspiraciones de los directivos. Por esta razón, muchos gerentes al no lograr el objetivo tal como lo planificaron se creen fracasados, y por tanto sienten no haber cumplido con sus aspiraciones. El dicho popular: *todo lo que se inicia, se debe terminar*, adquiere mayor connotación.

- Debe reducir las barreras de comunicación, que muchas veces se obstaculiza por la jerarquía de los cargos. Esto origina entorpecimiento y lentitud en los procesos que se realiza dentro de la empresa.

ESTRATEGIAS GERENCIALES SUGERIDAS QUE PODRÍAN SEGUIR LOS GERENTES PERUANOS, SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

Las empresas establecen sus roles y estrategias gerenciales, según el tipo de organización que tienen. A continuación, contrastaremos tipos de organización relativamente opuestos.

A. Por su administración

Empresas públicas versus empresas privadas.

> Las empresas públicas pertenecen al sector público o (Administración central o local), y las empresas privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa. Las empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre y cuando el 51% de las acciones estén en manos del sector público. A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de marcado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece (Solis, 2016, p. 83).
>
> El proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado, en cuanto a que el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad. La diferenciación entre empresa pública y privada no es absoluta. Por un lado, existen empresas mixtas, cuyo capital social es, en parte público, y en parte privado. Asimismo, una empresa privada puede convertirse en empresa pública si el gobierno decide nacionalizarla. De forma análoga, una empresa pública puede pasar al sector privado tras un proceso de privatización (Cedeño, n.d., paras. 3–4).
>
> A pesar de converger en la forma de actuar, hay sustanciales diferencias entre la empresa pública y la privada. A título de ejemplo, destacan las siguientes:
>
> En sus procedimientos de financiación. Esta diferencia radica no tanto en la posible existencia de tratamiento diferencial en el mercado de capitales público y privado, trato de que también suele recibir la gran empresa privada –de forma idéntica o muy parecida- en relación con la empresa privada pequeña o media, sino en la posible financiación pública con origen en los presupuestos que a menudo viene otorgándose a este tipo de empresas. La persecución del beneficio y el control a que están sometidas por los poderes públicos. Sin olvidar el objetivo del beneficio, está muy claro que la razón de la existencia de la empresa pública no es la obtención de beneficios (Mendez, 2013, p. 19)

En cambio, las empresas privadas tienen como objetivo interno lograr el máximo beneficio económico, es decir, mayor rentabilidad. Este cuadro resume la comparación

entre ambas organizaciones:

Gerencia de una empresa privada	Gerencia de una empresa pública
• Persecución por los objetivos de rentabilidad. • Busca beneficios de los dueños. • Es poco probable que funcione en lugares poco rentables, pero muy necesarios. • Se premia la iniciativa, y sus autoridades, en general, son escogidas por un directorio o dueño de la empresa.	• Busca imponerse donde la necesidad sobrepasa la rentabilidad. • Generalmente las iniciativas son obstaculizadas por los trámites burocráticos. • Sus autoridades por lo general son escogidos por miembros del gobierno.

Figura 47. Estilos gerenciales de empresas privadas y públicas

Fuente: Elaboración Propia.

Cuando una empresa privada tiene como fin únicamente obtener utilidades y elabora estrategias para obtener tales, muchas veces descuida otros factores como la responsabilidad social y responsabilidad ambiental. Esto origina una convulsión social, pues, los principales afectados son sus trabajadores y las personas que viven en el entorno de la empresa.

Hay que diferenciar la lógica y el rol que juega la empresa pública. El Estado tiene que cumplir su papel ante la ausencia del sector privado, como por ejemplo en llevar electricidad a las zonas rurales. Pero también hay que decir que tenemos empresas públicas que compiten en el mercado con otras del sector privado de igual a igual, como es el Banco de la Nación, que además presta servicios a entidades financieras privadas en zonas donde es la única oferta bancaria. Eso solo se logra con la competitividad.

B. Por su rubro

Empresas del rubro de producción versus empresas del rubro de servicios.

Agrupa a los servicios de la sociedad. “Es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población” (Departamento de Ciencias Sociales, 2016, p. 1)

Mientras que las empresas de producción manufacturera son aquellas que transforman las materias primas en bienes terminados tangibles.

> Todas las organizaciones producen bienes o servicios por medio de un proceso de transformación. Dicho en forma muy simple, toda organización tiene un sistema de operaciones que crea valor cuando transforma los insumos en productos y servicios terminados. Después de todo, las organizaciones de manufactura elaboran productos físicos. Es fácil observar los procesos de administración de operaciones (transformación) en funcionamiento en este tipo de organizaciones porque las materias primas se convierten en productos

> físicos reconocibles. Pero este proceso de transformación o es tan evidente en las organizaciones de servicio porque estas producen intangibles en forma de servicios (Contreras, 2015, p. 10)
>
> A todas las organizaciones les interesan la calidad, la productividad y la respuesta puntual a los clientes. Un proveedor de servicios, lo mismo que un fabricante, debe tomar decisiones sobre: capacidad, localización y distribución de sus instalaciones. Las empresas de manufacturas no ofrecen únicamente productos y las organizaciones de servicios no solo brindan servicios (Krajewski & Ritzman, 2000, p. 9)

A continuación, podremos observar un cuadro comparativo entre ambos tipos de organización.

Estrategias en una empresa de producción	Estrategias en una empresa de servicios
• Optimizar y maximizar el sistema de procesos operativos. • Promover e I+D, para así reducir costos de producción y lograr competitividad. • Focalización de operaciones para lograr productos estandarizados y de alta calidad. • Por lo general, su tarea concluye cuando el producto está terminado y listo para competir en el mercado.	• Optimiza la gestión humana, buscando personal calificado que logra una buena comunicación empresarial. • Necesita de productos tangibles para su funcionamiento, pero su diferenciación se basa en la calidad del servicio. • Venden comodidades, seguridad, entretenimiento, etc. • Por lo general, se les necesita por un corto tiempo.

Tabla 42: Estrategias de empresas de producción versus empresas de servicios

Fuente: Elaboración propia.

C. Por su tamaño

Empresas grandes versus microempresas.

La microempresa está conformada por toda persona natural o jurídica, constituida en su totalidad organizacional por un máximo de 10 trabajadores (Dirección Nacional de Inspección del Trabajo, n.d.)

> Una microempresa requiere iniciar sus operaciones con una estrategia que permita su posicionamiento en el mercado, así como el diseño de las actividades que realiza a partir de un patrón común. Asimismo, durante el diseño de la estrategia se debe considerar si la microempresa tiene la capacidad para elaborar el bien o prestar el servicio de una manera diferenciada. Algunas de las estrategias que deben considerar las microempresas, con el fin de iniciar sus operaciones, son las siguientes: Enfoque diferenciado por calidad del producto a un segmento o nicho de mercado; enfoque con un nuevo producto a un segmento de mercado e innovación de un bien o servicio. Por otro lado,

> con el fin de lograr el compromiso de todos los miembros del negocio en la implantación de estrategia, se requiere que durante su planteamiento y formulación participen todos los integrantes de la microempresa, bajo el liderazgo del propietario. Esto permitirá que el personal considere la orientación global del negocio durante la ejecución de las tareas que se desarrollan como parte de las operaciones diarias (Look Trade, 2009, paras. 1–7)

Las microempresas se caracterizan por producir de manera artesanal en volúmenes reducidos, además, por ser una forma de organización socioeconómica dedicada a la producción de bienes o servicios para un mercado mínimo local. [La gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores]. Emplean tecnología y formas de organizaciones sofisticadas y complejas, es poco intensiva en mano de obra y extensiva en capital. Opera generalmente en grandes ciudades y utiliza mano de obra calificada (Stiven, 2016).

A continuación, se mostrará un cuadro diferenciando las actividades estratégicas de los gerentes de ambas empresas:

Gerencia de la microempresa	Gerencia de una gran empresa
Dedicado a realizar actividades dirigidas al exterior: • Buscar financiamiento. • Buscar nuevos mercados. • Estimular el cambio.	Dedicado a realizar actividades dirigidas al interior: • Distribución de recursos en sus unidades. • Busca fortalecer su mercado • Estimula el mejoramiento continuo de procesos.

Tabla 43: Estrategias de microempresas versus gran empresa

Fuente: Elaboración Propia.

D. Por su conformación

Empresas familiares versus empresas con socios no familiares.

> *Las empresas familiares tienen particularidades*. No necesariamente son ineficientes; se manejan de manera diferente a lo que se suele observar en empresas de accionariado abierto. Ciertas prácticas, sin embargo, han demostrado ser útiles en ambos tipos de empresas. Una es contar con un directorio efectivo y funcional. Cinco claves en las estrategias gerenciales para que el de la empresa familiar funcione bien:
>
> *Formalidad en la organización del directorio*. Circular la agenda e información pertinente con suficiente antelación, ajustar las discusiones solo a los temas de agenda y revisar los avances de los comités que lideran los diferentes directores. Pero lo fundamental es tomar decisiones. Es sorprendente ver las horas que puede durar una sesión y, al final, termina sin que se hayan tomado las decisiones necesarias.
>
> *Rigurosidad de la información.* Esta debe ser veraz y oportuna. Debe haber

sido revisada previamente por los directores y la gerencia debe estar en capacidad de brindar todo el sustento que se requiera. La economía de la familia no debe verse reflejada en los resultados financieros de la empresa.

Escoger el sombrero que se va a usar. Uno de los problemas principales se presenta cuando el accionista es, a la vez, director y gerente general. Una función principal del directorio es despedir y contratar al gerente general. ¿Cómo se puede hacer esto si el gerente general es a la vez director?

Capacidad para ser director. Se piensa -*erróneamente, por cierto*- que el dueño tiene que sentarse en el directorio de su empresa. Este es uno de los errores más graves. Muchos empresarios son grandes visionarios, emprendedores y también pésimos directores. Les vendría mejor nombrar a alguien que los represente en el directorio.

Presidencia no familiar. Cuando hay posibilidad de conflicto entre diferentes ramas de la familia, un mecanismo efectivo es darle la presidencia del directorio a un director que no sea miembro de la familia. En un extremo, si la familia es minoría en el directorio, los conflictos son menores (Reaño citado por Scerpella, 2017, paras. 2–8).

Por otro lado, el beneficio de las empresas con socios no familiares es que pueden resolver sus conflictos de manera eficiente, puesto que los temas personales no se ven involucrados en temas netamente empresariales. Las estrategias gerenciales empleadas en las empresas no familiares son, por lo general, más agresivas y ambiciosas que los planes estratégicos familiares.

Chepita Royal es una empresa familiar, que nació bajo el mando de Doña Josefina “Chepita”, quién fundó un pequeño restaurant en 1978, hoy cuenta con cuatro establecimientos y es considerado el mejor restaurant de comida norteña del Perú. Su estrategia se basa en brindar un cálido y personalizado servicio, una comida de calidad y buen sabor. Además, buscan puntos estratégicos donde colocar sus locales.

En sus inicios, el grupo Romero fue un negocio familiar en Piura, que tuvo que dejar de ser solo una empresa familiar para aceptar nuevos socios no familiares y así poder emprender el camino de la expansión. Actualmente, tiene gran poderío en el Perú.

A continuación, se mostrará un cuadro diferenciando las actividades estratégicas de los gerentes de ambas empresas:

Gerencia de empresas familiares	Gerencia de empresas no familiares
• Los mandos directivos están a cargo de los miembros de la familia. • Combinan relaciones personales con relaciones empresariales • Hay mayor conocimiento y entendimiento entre sus miembros • Poca capacidad de expansión, ya que se necesita de visiones diferentes. • Lentitud en la toma de decisiones generales e importantes.	• Dirigida por miembros de diversos lugares, aportando visiones diferentes y estructurando estrategias más completas. • Buscan principalmente expandirse y lograr mayores utilidades. • Buscan fortalecer su mercado • Los problemas personales no se entrometen en problemas estrictamente empresariales.

Tabla 44: Estrategias de empresas familiares versus empresas no familiares

Fuente: Elaboración propia.

E. Por su fin

Empresas con fines de lucro versus empresas sin fines de lucro.

No interesa cual sea el tipo de organización, los gerentes siempre tendrán las mismas funciones: planear, organizar, dirigir y controlar.

> Por supuesto existen algunas diferencias, básicamente en objetivos estratégicos a alcanzar, que vale la pena señalar. Por ejemplo, las empresas no lucrativas, por lo general, tienen como objetivos centrales no ganar dinero sino brindar el mayor beneficio a sus usuarios; las empresas lucrativas tienen por objetivo lograr mayores utilidades (S. Robbins et al., 2017)

Esto se ve reflejado a la hora de medir el desempeño, por un lado, las empresas lucrativas miden el desempeño de acuerdo con el nivel de utilidades o ganancias en un periodo, la no lucrativa lo hace midiendo la capacidad de satisfacción de sus usuarios.

> Cáritas del Perú es un organismo de la Iglesia Católica fundado en el año 1955 por la Conferencia Episcopal Peruana con la finalidad de promover e incentivar programas en favor de las poblaciones más pobres y facilitar su desarrollo humano integral basado en los principios cristianos de justicia, solidaridad y respeto a la dignidad humana (Vallejo, 2014, p. 50).

A continuación, se mostrará un cuadro diferenciando las actividades estratégicas de los gerentes de ambas empresas:

Gerencia con fines de lucro	Gerencia sin fines de lucro
• Estrategias basadas a lograr mayor rentabilidad, solvencia, etc. • Se evalúa el desempeño de acuerdo con el nivel de utilidades obtenidas. • Se enfocan en el cliente como objeto financiero	• Ofrecer el mayor beneficio posible a sus usuarios. • Su evaluador de desempeño no se guía por nivel de rentabilidad o ventas, sino por la capacidad de llegar a satisfacer eficientemente al mayor número de personas. • Focalizados en facilitar el acceso de sus productos o servicios a sus usuarios.

Figura 48. Estrategias de empresas sin fines de lucro versus a las con fines de lucro

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una empresa exitosa contribuye a la calidad de vida de sus clientes, al bienestar de sus trabajadores y familias, así como también al incremento de patrimonio de sus accionistas y en efecto a la contribución del desarrollo y crecimiento del Estado. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una empresa depende única e irremediablemente del manejo y decisión del gerente de una empresa, en cualquiera de sus labores financieras, de marketing, de producción, logística, de ventas, etc., por eso es importante que se mantenga siempre atento de lo que sucede en el ambiente interno y externo de la organización, además de cualquiera sea el rol que deba cumplir y la estrategia que ha de realizar y con el estilo de gestión que haya decidido trabajar, debe tener siempre presente que se busca la excelencia tanto en los procesos como en los resultados, este último incluyendo de manera implícita la satisfacción del cliente.

La investigación en nuevas tendencias de Administración es una fuente de conocimiento que contribuye al cambio y/o perfeccionamiento de las actividades y estrategias gerenciales, estas nuevas tendencias al ser entendidas y llevadas a la práctica eficazmente servirán como herramienta para que la organización se enrumbe en un camino de éxito. Son muchos los estudios que han desarrollado los autores americanos y europeos sobre los roles gerenciales, sin embargo, en nuestra realidad creemos que se exigen roles acordes a nuestra realidad. Ahora el gerente peruano debe desarrollar acciones de responsabilidad social empresarial, responsabilidad ecológica y cuidado del medio ambiente, desarrollo sostenible, promoción de inversiones, eficiencia productiva y ética financiera.

Un factor de éxito para toda organización será considerar a su capital humano como uno de los recursos más valiosos que puedan tener, buscar la identificación de estos con la organización, motivarlos constantemente e incluirlos en la toma de decisiones mediante la delegación de funciones. Los diferentes premios otorgados en nuestro país a los gerentes sobresalientes tienen entre sus criterios más comunes la labor que desarrollan en la gestión del talento humano. Pero la excelencia gerencial se alcanza cuando los colaboradores se ubican en los puestos y posiciones donde puedan aportar efectivamente, poniendo especial interés en todas las áreas, procesos y grupos de interés de la organización.

Hoy en día, toda organización requiere gerentes que realizan actividades más allá de aquellas relacionadas a la planeación, organización, dirección y control, pues también es fundamental que éstos tengan una visión prospectiva, sean capaces de adaptarse y saber responder mediante estrategias a las fuerzas externas a la organización, sean innovadores, sagaces en la toma de decisiones, conscientes de la gran diversidad de habilidades y aspectos culturales que caracteriza a cada uno de los miembros y responsables con el compromiso que tiene la organización con la sociedad así como con el medio ambiente.

Ante un mundo globalizado y de cambios constantes la organización debe ser

flexible y responder de manera rápida y sabia a los cambios suscitados en el medio que la rodea, teniendo en cuenta las variaciones en gustos, preferencias, nuevas tendencias, necesidades no satisfechas e insatisfechas de los consumidores, así como aprovechar las oportunidades, anticiparse y saber hacer frente a todas las adversidades que emerjan. Ello conllevará a la organización a posicionarse en el mercado y ocupar un rol de líder frente a la competencia.

Las empresas peruanas se fueron perfilando con los rasgos modernos desde 1950 con el establecimiento de grandes grupos familiares que prevalecen hasta nuestros días. En la década del 70' Luis Banchero Rossi, símbolo del empresario peruano contemporáneo aplicó estrategias de visión como la tercerización, integración vertical, dirección unificada y política grupal, logrando constituir uno de los grupos empresariales más adelantados de su época. La estrategia de gestión de las empresas peruanas a partir de los 70' se caracterizó por la dirección unificada, donde el grupo familiar concentraba más del 80% de las acciones en las diversas empresas del grupo, con el fin de homogenizar y monitorear políticas a nivel corporativo. Hay experiencias donde el grupo de empresas familiares tenían un solo departamento de compras para el grupo, permitiéndoles reducir costos.

Hay empresas familiares emblemáticas en el Perú, quienes controlan corporaciones poderosas del país, tales como Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Rodríguez, Buenaventura, entre otros. Sin embargo, este modelo ya no se puede aplicar del todo, para constituir nuevas corporaciones por el fenómeno de la globalización. No solo se globalizan mercados, sino también capitales; de modo cuando se desea captar inversión fresca se recurre al mercado de capitales a nivel global.

El gerente peruano posee ventajas comparativas y competitivas con respecto a otros gerentes del mundo, dado que siempre está resolviendo problemas, ejerciendo y conociendo nuevos escenarios, sin descuidar la dinámica local. Este último es lo que hace siempre perfeccione sus reflejos para adecuarse a diferentes escenarios.

Las empresas tradicionales representantes de los grupos de poder económico en el siglo XX hoy en día dejan grandes lecciones a la nueva generación de emprendedores de éxito, entre ellas, que el entorno de los negocios es cada vez más cambiante debido a la era de globalización que vivimos, por ende, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los retos de la competencia extranjera y de las oportunidades de inversión vía adquisiciones, fusiones o absorciones, etc. Las empresas que lograron sobrevivir a este embate tienen entre sus principales fortalezas, la no aversión al riesgo, aplicación de estrategias corporativas de diversificación y establecimiento de redes de contactos efectivos con proveedores internacionales, clientes importantes y con personajes que detentan el poder político.

Las empresas tradicionales que conformaron los 12 apóstoles, en el siglo XX, fueron absorbidas, compradas o concentraron su gestión en sectores más viables, dejando cautivos

en determinados sectores económicos. Los que quedaron desarrollaron capacidades de adaptación a los cambios de entorno y aprovecharon las oportunidades que el mercado les ofrecía. Perduraron en el tiempo y constituyen hoy, grupos de amplio poder económico en el Perú (Buenaventura, Brescia y Romero).

La responsabilidad social constituye un deber con la sociedad de toda organización para ser socialmente útil. Manejar muy bien las relaciones institucionales y la imagen de la empresa es el reflejo de lo que se quiere lograr como empresa. Ser socialmente responsable permite generar una imagen institucional positiva para la empresa y constituye hoy por hoy un mecanismo eficiente para ser moralmente aceptado por la sociedad.

Muchos de los gerentes peruanos tienen estilos de dirección participativa, es decir, proporcionan las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Consultan a los trabajadores algunos aspectos de importancia y cogen sus opiniones logrando así el compromiso y apoyo de estos para llevar a cabo lo establecido. También descentralizan la toma de decisiones y establecen responsabilidades para cada colaborador. Estas medidas contribuyen al buen funcionamiento de la organización si se aplica en la medida necesaria y las organizaciones adecuadas.

Los gerentes de las empresas banderas, tales como AJE Group, Graña Montero (actualmente conocida como Aenza S.A.A.), han venido conduciendo el cambio, la innovación y transformación permanentemente su entorno y la solución de problemas. Además, cuentan con experiencia y conocimiento de la práctica de recursos humanos, así como en sus políticas de ingreso, de evaluación del desarrollo, la asignación de planes de carrera, la emisión de premios, la planificación de la organización y comunicación para el adecuado aprovechamiento del talento humano en beneficio de la empresa.

Existen empresas que utilizan tecnología de punta en sus procesos, así como de la mano de obra más especializada y avanzada del mercado, sin embargo, mantienen debilidades en cuanto al control del comportamiento del capital humano, dado que el gerente peruano suele implantar un sistema de administración autoritario de tipo benevolente.

También concluimos que se requiere de la capacidad, el conocimiento (experiencia) del rol que debe cumplir el gerente para conducir adecuadamente el plan estratégico implementado por la organización, así como su orientación a la gestión de capital humano, de habilidades y competencias, por lo que esto es considerado el más importante que la calidad de su método empleado en su gestión que ayudará en la toma de decisiones y conduzcan a los objetivos. Además, se requiere movilización de todas las energías humanas, pasión y liderazgo, para ello se requiere de alianzas estratégicas entre el personal interno y externo a la organizacional. Esta alianza debe expresarse en un proyecto común y reflejado en el plan estratégico como un acuerdo dinámico para alcanzar la visión y mejorar la misión. Por lo tanto, todo plan estratégico debe ser constituido a partir del proyecto

común empresa y estar alineados con los objetivos corporativos, que será transformada en realidad a través de acciones y esfuerzos realizados diariamente, por todo el personal.

REFERENCIAS

Aje Group. (2014). *Historia. Creación de Kola Real en Perú por la familia Añaños*. Portal Web Ajegroup. https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/

Altomayo. (2017). *Quienes somos*. Portal Web Altomayo. http://www.cafealtomayo.com/quienes-somos/

Andina. (2017, December 14). Produce otorga premio a la innovación a empresa que recupera tierras en Amazonía. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. http://bit.ly/2Z4BEYl

Apoyo y Asociados. (2016). *Ratings: Corporación Aceros Arequipa S.A. - (CAASA)*. http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2016/12/Aceros-Arequipa-dic-15.pdf

Aquiles, V., & Vega, R. (2004). Fascículo 1. Origen y desarrollo de la administración. In *Compendio Fascícular. Admnistración General* (1st ed., p. 300). Colegio de Bachilleres. https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/cuarto/admin_gral.pdf

Arca Continental Lindley. (2019). *Información general*. Portal Web Arca Continental Lindley. https://www.arcacontinentallindley.pe/arca-continental-lindley.php

Arellano Marketing. (2018). *Quiénes somos*. Portal Web Arellano Marketing. https://www.arellano.pe/mision-vision/

Blogalumni. (2016). *SPRAY WASH: La revolución del lavado vehicular, una solución innovadora e integral.* UPC Alumni. https://blogs.upc.edu.pe/upc-alumni/sobre-alumni/spray-wash-la-revolucion-del-lavado-vehicular-una-solucion-integral-e

Blogupcaldia. (2017, November 28). La UPC entregó Premio Creatividad Empresarial 2017. *Blogs UPC*. https://blogs.upc.edu.pe/upc-al-dia/upc/la-upc-entrego-premio-creatividad-empresarial-2017

Business. (2010, February). Nuevas Tendencias Gerenciales. *Revista Business Perú*, 40–48.

Campodónico, H. (2017, September 26). Los nuevos 12 apóstoles. *La Republica*. https://larepublica.pe/politica/1103405-los-nuevos-12-apostoles/

Camposol. (2018). *Acerca de nosotros*. Portal Web Camposol. https://www.camposol.com.pe/quienes-somos/nosotros.html

Cardona, C. (1993). Notas sobre la gerencia en empresas Japonesas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *18*, 11–16. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1110

Cedeño, R. (n.d.). *Diferencia entre empresa privadas y publicas*. Academia.Edu. Retrieved September 12, 2019, from https://www.academia.edu/16996895/DIFERENCIA_ENTRE_EMPRESA_PRIVADAS_Y_PUBLICAS

Centro de Desarrollo Industrial. (2014). *El Centro de Desarrollo Industrial - CDI*. Portal Web Centro de Desarrollo Industrial.

Centro de Desarrollo Industrial - CDI. (2018). *Organizaciones Ganadoras*. Portal Web CDI. http://www.cdi.org.pe/premio_ganadores.htm

Centro de Desarrollo Industrial – CDI. (2019). *Premio Nacional a la Calidad del Perú*. Portal Web CDI. http://www.cdi.org.pe/pnc.htm

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administracion. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Education.

Chimú Agropecuario. (2018). *Tiendas*. Portal Web Chimú Agropecuario. http://www.chimuagropecuaria.com.pe/tiendas.php

Claro. (2017). *Responsabilidad social: Reciclaje de celulares*. Claro. www.claro.com.pe/institucional/responsabilidad-social/reciclaje-de-celulares/

Colombia. (2013, May 17). Leche evaporada, eje de la gastronomía peruana, ahora en Colombia. *Colombia.Com*.

Contreras, A. C. (2015). *Administración de la producción*. UPAEP. https://issuu.com/almiss4/docs/compu

Cossio, J. L. (2007). *La Cultura Peruana: Incidencia sobre la administración*. Gráfica Interamericana. http://bit.ly/2YjTztC

Creatividad Empresarial. (2019). *Premio creatividad empresarial 2019*. https://creatividadempresarial.upc.edu.pe/ganadores.html#winners-id

D´Iribarne, P. (1994). *Gestión moderna y tradicionales locales*. UNESCO. https://documentop.com/gestion-moderna-y-tradiciones-locales-unesdoc-unesco_59884a561723ddb404629bd6.html

Delgado, P. C. (2014). *El Keiretsu como un instrumento para fomentar la competitividad de las pymes textileras en la ciudad de Guayaquil* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1482/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-32.pdf

Den, E. Van. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI* (2nd ed.). Ecoe Ediciones.

Departamento de Ciencias Sociales. (2016). El sector terciario. In *Educación Secundaria de Adultos. Módulo III.* C.E.As. «Edrissis». http://boj.pntic.mec.es/ralesa/pdf/tema04 m3 actividades terciario.pdf

Díaz, M. (2012). *Outsourcing*. Ad-Qualite Editorial.

Dirección Nacional de Inspección del Trabajo. (n.d.). *Derechos y obligaciones en las microempresas*. http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnit/microempresa.pdf

Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios.* Grupo Editorial Norma.

Drucker, Peter F., & Calvo, I. (2012). *La gerencia efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas* (1st ed.). Random House Mondadori.

Effie Perú. (2018). *Premios Effie Perú*. EFFIE Awards Perú. http://www.effie-peru.com/EffiePeru

El Mundo. (2017, May 24). Papa Francisco recibe a Donald Trump. *DW.COM*, 1–5. http://bit.ly/2k6IHBw

Empresa Peruana del Año. (2017). *La Asociación*. Portal Web Premio Empresa Peruana. http://www.premioempresaperuana.com/

Empresa Peruana del Año. (2018). *La Premiación*. Portal Web Premio Empresa Peruana. http://www.premioempresaperuana.com/index.php/premio-lima/

Escalante, J. (2017, December 21). El propósito de ganar con la moneda extranjera. *Gestion.Pe*. https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/reto-ganar-moneda-extranjera-noticia-1992888

Espinoza, R. P. (2015). *Gestión en el Área Financiera de la empresa Global Commodities Trading Group S.A del municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2014* [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/6420

EsSalud. (2014). *Informe de gestión institucional*. http://bit.ly/2xPIC8n

EsSalud. (2016). *Memoria anual 2016*. http://www.essalud.gob.pe/downloads/memorias/memoria2016.zip

EsSalud. (2018). *Indicadores de desempeño*. Portal EsSalud. http://www.essalud.gob.pe/indicadores-de-desempeno/

Evea Eco Fashion. (2018). *Tienda Online/Te llevamos tu calzado Evea a cualquier parte del Perú.* Portal Web Evea Eco Fashion. http://evea-ecofashion.com/es/

Ferreyros. (2018). *Nosotros. Acerca de Ferreyros*. Portal Web Ferreyros. https://www.ferreyros.com.pe/nosotros/acerca-de-ferreyros

Gallinitas Libres. (2019). *Huevos de Gallinitas Libres*. Portal Web Gallinitas Libres. https://gallinaslibres.pe/

Gestión. (2010, October 27). Las Bambas es gerenciado por ejecutivo quechuahablante. *Gestión.Pe*. https://archivo.gestion.pe/noticia/629834/ejecutivo-quechuahablante-gerencia-proyecto-bambas

Gestión. (2018, April 18). Credicorp aumenta su participación en Mibanco hasta 98.65%. *Gestión*. https://gestion.pe/economia/empresas/credicorp-aumenta-participacion-mibanco-98-65-231892-noticia/

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa* (Editorial Vergara (Ed.)). https://www.alipso.com/monografias/inteligencia_emocional/#_

González, L., & Morales, R. (2018, July 25). Alianza del Pacífico y Mercosur pactan histórica integración. *El Economista*. bit.ly/alianza-mercosur

Great Place to Work. (2018). *Los mejores lugares para trabajar 2017*. Portal Web Great Place to Work. https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2017

Grupo Inca. (2018). *Empresas*. Portal Web Grupo Inca. http://www.grupoinca.com/empresas.php

Gutiérrez, P. (2018). *Nuestro rol en el trabajo y la importancia de tener claro lo que debemos hacer*. Portal de La Universidad Católica de La Santísima Concepción. http://bit.ly/2Hb6KHJ

Hiraoka. (2018). *4 Locales de TECNOLOGÍA para un mejor SERVICIO*. Portal Web Hiraoka. http://www.hiraoka.com.pe/tiendas.php

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nation* (2nd ed.). Sage.

Hundskopf, O. (2000). *Derecho comercial. Temas societarios. Tomo III*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima. http://www.ulima.edu.pe/node/2871

Innova Factoring. (2018). *Somos un gran equipo*. Portal Web Innova Factoring. http://innovafactoring.com/

Instituto Virtual Sudamericano de Educación para el Desarrollo Excelencia en Educación a Distancia para Ejecutivos Emprendedores y Empresarios. (2010). *El nuevo escenario de la administración*. VSEpeD. http://bit.ly/32qZAs7

Jimenez, J. I. (1977a). *Política y administración un ensayo de la teoría empírica para el análisis interdisciplinario de la actividad publica* (2nd ed.). Tecnos.

Jimenez, J. I. (1977b). *Teoría Administrativa del Gobierno* (Universidad del Pacífico (Ed.)). Undac Biblioteca Central. http://bit.ly/2LP5bm2

Kambista. (2018). *Historia de Nuestra Casa de Cambio Digital*. Portal Web Kambista. https://kambista.com/casa-de-cambio

Klisberg, B. (2005, January). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves (1). *Vinculando*, 1–11. http://vinculando.org/documentos/gerencia_social.html

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill Education.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis ; incluye CD*. Pearson Educación. https://books.google.com.pe/books?id=B6LAqCoPSeoC

La República. (2018, June 4). Perú entre los 10 destinos preferidos para viajes de incentivo en grupo. *Diario La República*. ublica.pe/economia/1254999-peru-10-destinos-preferidos-viajes-incentivo-grupo

Lakkis, A. F., & Castillo, V. L. (2016). *Las dimensiones culturales de Hofstede en Puerto Rico, comparadas con China y los Estados Unidos de América* [Universidad Interamericana de Puerto Rico]. https://es.slideshare.net/alisa1422/tesis-alm-version-final-66922651

Leiva, J. C. (2013). *Los emprendedores y la creación de empresas* (2nd ed.). Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Líderes Empresariales del Cambio. (2018). *Bases Líderes Empresariales del Cambio 2018*. Líderes

Empresariales del Cambio. http://www.premiolec.pe/media/26986/lideres-empresariales-del-cambio-lec-2018-bases.pdf

Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perù. *Revista Estudios Económicos*, *15*, 43–64. http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf

Look Trade. (2009, August 25). L2 Estrategias iniciales de una microempresa. *Over Blog*. http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-35269106.html

López, C. (2001, October 11). La teoría z de William Ouchi. *GestioPolis.Com*, 1–3. https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.

Mayorga, D. (2013). *Las mejores prácticas del márketing: Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2012* (1st ed.). Universidad del Pacífico. http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1050/Effie2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mcgregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise. *REFLECTIONS*, *2*(1), 6–15. https://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf

Medina, E. G. (2003). *Determinantes culturales de las organizaciones : un estudio exploratorio para el caso mexicano* [Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterey]. http://hdl.handle.net/11285/628092

Mendez, S. (2013). *Empresa privada*. Blog Sergio Mendez. https://es.slideshare.net/SergioMendez16/empresa-privada

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.

Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

Oliveros, E. (2015). *El joint venture como medio para entrar a nuevos mercados*. Conexionesan. https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/01/22/joint-venture-como-medio-para-entrar-nuevos-mercados/

Ouchi, W. (1982). Theory z: How American Businees Can Meet the Japonese Challege. *Journal of Japanese Trade & Industry*, *4*, 59–60. https://www.jef.or.jp/journal/pdf/book_8207.pdf

Pacheco, Y. M., Molina, Y. M., & Arévalo, J. G. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg : una evidencia empírica en la universidad The managerial roles of Mintzberg : An empirical evidence in the university. *I+D Revista De Investigaciones*, *10*(2), 102–111. http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/139/155

Peñaranda, C. (2018). *Informe Económico: Sector supermercados con potencial para seguir creciendo*. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r810_1/iedep_810.pdf

Petroperu. (2018). *La energía que mueve tu mundo*. PETROPERÚ S.A. https://www.petroperu.com.pe/

Docs/spa/files/quienes_somos/brochure-institucional.pdf

Piaggio, H., & Kiefer-Marchand, J. (1959). *Organo de la facultad de derecho*. Pontificia Universidad Católica del Perú. chrome-extension://efaidnbmnnnib pca jpcglcle findmkaj /viewer.html?pdfurl =https%3A%2F%2Frevistas.pucp. edu.pe%2Fimagenes %2Fderechopucp%2Fderechopucp_018.pdf%3FpLDf%3Dfalse&clen=12001247&chunk=true

Premio ABE. (2017). *Memoria ABE 2017*. http://www.premioabe.com/download/Memoria_ABE_2017.pdf

Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de la Administración*. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.

Rojas, C. J. (2001). *Empresas competitivas: cómo lograrlas*. RAM Ediciones Digitales.

Román, L., & Pablos, G. (2009). *La organización como función de la administración*. Eumed.net. http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm

Romero, D. (2005, October 30). *El oficio de gerente*. Blog Liderazgo y Gerencia. http://liderazgoygerencia.blogspot.com/2005/10/el-oficio-de-gerente-daniel-romero.html

Scerpella, L. (2017, September 20). *El Directorio Familiar*. https://es.slideshare.net/LuisScerpellaRobinso/el-directorio-familiar

Solis, J. J. (2016). *Manual del pequeño industrial: Fórmulas, procedimientos, secretos, consejos prácticos, recomendaciones y proveedores para la micro industria de fabricación de productos de limpieza* (ilustrada). ibukku, LLC. https://books.google.com.pe/books?id=BTepDAAAQBAJ

Spray Wash. (n.d.). *Sobre Nosotros*. Portal Web Spray Wash. Retrieved September 12, 2019, from http://spraywash.pe/about-us-3/

Stiven, D. (2016, March 13). Clasificasion de empresas. *BlogSpot*.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6th ed.). Pearson Prentice Hall. http://bit.ly/2NNXa3p

Theory Z: How American Business can meet the Japanese W. Ouchi Reading, MA: Addison-Wesley, 1981, xii + 283 pp. (1981). *Group & Organization Studies*, *6*(3), 386–388. https://doi.org/10.1177/105960118100600316

Thompson, J. M., & Antezana, J. (2006, September). *El proceso administrativo*. Promonegocios.Net. https://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html

Topitop. (2012). *Acerca de Topitop*. Portal Web Topytop. http://topytop.com.pe/globalscope/index.php

Unión Andina de Cementos (UNACEM). (2018). *Nosotros*. Portal Web UNACEM. https://www.unacem.com.pe/?page_id=5

Vallejo, E. (2014). *Implicancias de la mineria informal sobre la salud de mujeres y niños en Madre de*

Dios (C. Heck & L. Valencia (Eds.); 1st ed.). Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. https://studylib.es/doc/7633813/minería-informal-sobre-la-salud-de-mujeres-y-niños

Villalobos, M. R. (2016, September 2). Conoce la estrategia de innovación que maneja Aje. *Elcomercio.Pe*. https://elcomercio.pe/economia/negocios/conoce-estrategia-innovacion-maneja-aje-254020

Zarate, J. de los S., & Gutiérrez, W. E. (2013). Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta - Colombia *Revista Clío América*, *100*(7), 153–163. http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/759

SOBRE LOS AUTORES

PEDRO LEONARDO TITO HUAMANÍ - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2989-9203 . Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Magister en Gestión Empresarial (UNMSM), Licenciado en Administración (UNMSM). Estudios de posgrado en Investigación Científica, Universidad Complutense de Madrid y Universidad Rey Juan Carlos de España, Gestión del Conocimiento, Université Mostesquieu Bordeaux IV- Francia, Metodologías para el E- Learning, Universidad Viña del Mar- Chile. Docente investigador (UNMSM), en la especialidad de Gestión Humana y Comportamiento Organizacional. Autor de artículos publicados en revistas indexadas de nivel nacional e internacional. Director del Instituto de Investigación (2012-2016). Director Académico de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) periodo 2014 -2015, Miembro del Comité Directivo del Instituto de Investigación FCA. Miembro del Comité Asesor de la Escuela de Negocios Internacionales y Miembro del Comité Directivo de la Unidad de Posgrado-FCA. Autor de libros “Gestión del Conocimiento y Políticas Públicas” y “Gestión de Recursos Humanos”. Doctor Honoris Causa por la Universidad Tecnológica de los Andes (2019). Premios al Mérito Científico (2015, 2012, 2009 y 2007) por el Vicerrectorado de Investigación (UNMSM). Investigador Renacyt calificado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Experiencia gerencial en el área de Gestión Humana durante los últimos 25 años, tanto en entidades privadas y públicas. Docente principal de la UNMSM, Docente Investigador de la Universidad de Lima y Docente de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS). Docente invitado en las Escuelas de Posgrado de Universidades del país y extranjero.

LUIS ALBERTO GERALDO CAMPOS - ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8366-689X . Licenciado en Administración: Mención en Gestión Empresarial por la Universidad Peruana Unión (UPeU). Máster en Dirección y Administración de Empresas por CEREM International Business School - España, Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y Segunda Especialización en Estadística Aplicada para Investigación (UPeU). Se ha desempeñado como, Asistente de Investigación (UPeU), Coordinador Administrativo (UPeU), Especialista en Evaluación de Desempeño (UGEL 14), Jefe de Departamento Académico y Docente Investigador en la Escuela Profesional de Administración de la UPeU Campus Lima. Investigador Renacyt calificado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Es asesor y dictaminador de tesis, con artículos científicos publicados en revistas indexadas de carácter nacional e internacional.

ROLES, ESTILOS Y ESTRATÉGIAS GERENCIALES EN EL PERÚ

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2022

ROLES, ESTILOS Y ESTRATÉGIAS GERENCIALES EN EL PERÚ

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2022